جامعة يحـــي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق تنافسية المؤسسات الخدماتية

–دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية –

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

- **عبعوب عقيلة**
- **سي موسى هاجر**

الأستاذة المشرفة:

د/ موزاوي عائشة

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	ملاحظة
أ/ بولصنام محمد	رئيسا
د/ موزاوي عائشة	مشرفا
د/ زعاف نصيرة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية *2017/2018*

تمهيد الفصل:

تعتبر الدراسة التطبيقية تجسيدا لما تناولناه في الجزء النظري من فرضيات ودراسات لمعرفة مدى مطابقتها للواقع وبالنظر لطبيعة المنهج المستخدم في الدراسة الذي يتطلب دراسة حالة،تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر،وذلك للتعرف أكثر على الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنافسية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: منهجية العمل الميداني

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر، من حيث تاريخ نشأتها والتعريف بها، ثم نتناول فروعها وهياكلها، وأخيرا سنتطرق إلى المديرية العملية لاتصالات الجزائر في المدية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: تاريخ مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات.

وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت من سنة 2000، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي تنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملي أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "**بريد الجزائر**" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "**اتصالات الجزائر**".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشركات" VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في سنة 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في سنة 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.[1]

[1]– وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات بالمدية.

ثانيا: نشأة اتصالات الجزائر

نص القرار 3/200 والمؤرخ في تاريخ 5أوت2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تعزيز شبكة الاتصالات في الجزائر، وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهام المراقبة.

– الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد وأصبحت مجبرة على تثبيت وجودها في عالم لا ترحم فيه المنافسة الشرسة، وأصبح البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثالثا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة اقتصادية عمومية ملك للدولة بنسبة 100% ذات أسهم ومؤسسة خدماتية تعنى بخدمات الهاتف والانترنت وكذا الشبكات، تنشط بقطاع الاتصالات، بدأت العمل فعليا في الفاتح جانفي من سنة 2003، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم 5، الديار الخمس بالمحمدية، الجزائر العاصمة، ولديها:

- رأسمال اجتماعي مقدر بـ:50.000.000.000 دينار جزائري في بداية نشأتها وأصبح حاليا يقدر بـ: 61.275.180.000 دينار جزائري.
- رقم سجلها التجاري : 02B00180.83
- رقمها الجبائي :000216.2990330049
- بندها الضريبي:16293838021
- رقم التعريف الإحصائي :00021622906569361

[1] – وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات بالمدية.

وتهدف المؤسسة لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي:

- الجودة.
- الفعالية.
- نوعية الخدمات.

وسمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم 01 في سوق الاتصالات بالجزائر.[1]

المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولا: فروعها

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء ثلاثة فروع هي:

أ- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخلوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها 10ملايين مشترك.

ب-فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة. وللإشارة فان كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد(التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترانت "antranet" بمقرات الربط للانترنت عن طريق شبكة "جواب".

ج-فرع اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.[2]

[1] - وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات بالمدية.

[2] - الموقع الالكتروني للمؤسسة:http://www.algerie telecom.dz، تاريخ الاطلاع2018/04/09.

ثانيا: هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر، وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر ربوع الوطن.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية، أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها المؤسسة و(12) مديرية إقليمية موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزي وزو، البليدة، بشار، وأخيرا شلف. واعتمد في هذا التقسيم مبدأ التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية، أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.[1]

المطلب الثالث: المديرية العملية للاتصالات بالمدية

سنتناول في هذا المطلب المديرية العملية للاتصالات بالمدية، من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها، وتقديم هيكلها الوظيفي، وأهداف ومهام المديرية.

أولا: نشأة المديرية العملية للاتصالات بالمدية

بتاريخ 11 نوفمبر2002 تم وفق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملية للاتصالات عبر كامل ولايات الجزائر، ومنها المديرية العملية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي سنة 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان2011 أين تم تغيير الإسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.[2]

[1] – الموقع الالكتروني للمؤسسة، http://www.algerie telecom.dz ، تاريخ الاطلاع 2018/04/09.

[2] – وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات بالمدية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية "*DOT"

المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية هي مديرية تابعة للمديرية الجهورية للاتصالات "**DRT" البليدة وتنقسم المديرية إلى: (**لمزيد من التفاصيل حول الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة انظر الى الملحق رقم 01**)

أ–دائرة خاصة بالمؤسسات: تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوي والفاتورات، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

ب–دائرة الموارد البشرية: والتي بدورها تنقسم إلى:

1–مصلحة تسيير الوظائف: وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.

2–مصلحة التكوين: تهتم هذه المصلحة بتكوين و رسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العامل حفاظا على مركزها في السوق.

3–مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

ج–الدائرة التجارية: وتتضمن المصالح التالية:

1–مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

2–مصلحة البيع: وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

3–مصلحة التحصيل: تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.

د–الدائرة التقنية: وتتضمن المصالح الآتية:

1– مصلحة تهيئة و استغلال الشبكات: تقوم هذه المصلحة بتجديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال.[1]

[1] –مقابلة مع فضيل قلولة، رئيس مصلحة تطوير وتكوين الموارد البشرية، بتاريخ 2018/04/11.

*DOT Dérection Opirtionel Telecom.
**DRT Dérection Redional Telecom.

2- مصلحة تهيئة و استغلال التجهيزات: تقوم هذه المصلحة بتجديد التجهيزات، كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال.

3- مصلحة الهندسة والتخطيط: تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.

4- مصلحة التطوير: تهتم بتطوير الشبكات الموجودة.

5- وحدة الهياكل القاعدية: وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الألياف البصرية و الكوابل الهاتفية.

كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي: خلية الاتصال والتفتيش، وخلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال أسمائها، بالإضافة إلى خلية التقارير ومراقبة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير، بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية والتي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني، وخلية المساعد التجاري والمالي الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري والمالي.

6- رئيس مشروع أمسان msan : يهتم بتسيير مشروع MSAN وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى MSAN.

7- المركز التقني للمؤسسات: يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة للمؤسسات كالبنوك.

هـ-دائرة المالية: وتتضمن المصالح الآتية:

1- مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانية.

2- مصلحة المحاسبة: تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

3- مصلحة الخزينة: تهتم بالدفع النقدي.

و- دائرة الممتلكات والوسائل: التي بدورها تنقسم إلى:

1- مصلحة الشراء: تهتم بشراء كل ما يلزم المؤسسة.

2- مصلحة الوسائل والإمداد: وتهتم هذه المصلحة بتوفير وإمداد الدوائر والمصالح الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات، لتمكنهم من القيام بعملهم على أحسن وجه.[1]

[1] - مقابلة مع فضيل قلولة، رئيس مصلحة تطوير وتكوين الموارد البشرية، بتاريخ 2018/04/11.

3- مصلحة الممتلكات: تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة، كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة.

4- مصلحة النشاطات الاجتماعية: تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

-المحاسب: يهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة المتعلقة بمصلحة النشاطات الاجتماعية.

ثالثا: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملية

تتمثل أهداف ومهام المديرية العملية فيما يلي:

أ-أهداف المديرية العملية بالمدية: تسعى المديريات العملية بصفة عامة والمديرية العملية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

-الحفاظ على مكانة المنظمة في السوق.

-استقطاب أكبر عدد من الزبائن.

-إرضاء الزبائن.

-تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.

-تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.

-تطوير خدمات جديدة للعملاء.

-تقديم خدمات للمساعدة التقنية.

-تنفيذ تقارب الصوت والصورة.

-زيادة الخدمات المباعة.

ب- مهام المديرية العملية بالمدية: ترتكز مهام المديريات العملية بصفة عامة، والمديرية العملية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات الآتية:

-تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم والإجابة على جميع شكاوي الزبائن.

-تقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت للخواص والمهنيين وشبكات الأنترانت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة، كالمستشفيات والبنوك...الخ.

-إيصال الانترنت إلى كل بيت.[1]

[1] - مقابلة مع فضيل قلولة، رئيس مصلحة تطوير وتكوين الموارد البشرية، بتاريخ 2018/04/11.

-تحديد الشبكة الهاتفية(تغيير الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية).

-إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة(غير المتوفرة على الهاتف والانترنت).

-تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية...الخ.

ج- خدماتها: من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملية للاتصالات بالمدية نجد:

-خدمة الهاتف الثابت.

-خدمة الانترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفقADSL.

-خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي.

-خدمة الويسي"WICI" : تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون أسلاك.

-بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات "WICI" :

*بطاقات التعبئة بسعر 100دج يوم من الانترنت.

*بطاقات تعبئة 5000دج سبعة أيام من الانترنت.

*بطاقات تعبئة بسعر1000دج ثلاثون يوم من الانترنت.[1]

[1] - مقابلة مع فضيل قلولة، رئيس مصلحة تطوير وتكوين الموارد البشرية، بتاريخ 2018/04/11.

المبحث الثاني: منهجية العمل الميداني.

في هذا المبحث سنتناول المنهجية التي اعتمدنا عليها في العمل الميداني من كيفية اختيار العينة محل الدراسة، وكذا الأدوات التي استخدمناها في جمع المعلومات، بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليلنا لمعطيات الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينته

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية والبالغ عددهم70 عامل، وقد قمنا باختيار عينة غير عشوائية (مقصودة، هادفة) من مجموع العمال وقد قدرت ب 20 عامل، ووزعنا عليها استمارات الاستبيان فكان عدد الاستمارات المسترجعة 20 استمارة، والغير المسترجعة 0 استمارة، ومنه أصبحت الاستمارات الصالحة للدراسة هي 20 استمارة. والجدول الاتي يمثل الإطار العام للدراسة:

جدول رقم: (1-4): الإطار العام للدراسة الميدانية

الاستمارات	العدد	النسبة المئوية من أفراد العينة
الموزعة	20	%100
المسترجعة	20	%100
غير المسترجعة	0	%0
الخاضعة للتحليل	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات المذكورة أعلاه.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع، قمنا بتصميم الاستبانة من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة وتم عرضها على الأستاذة المشرفة وبعض الأساتذة وبعد إجراء التغيرات المقترحة قمنا بتوزيع استمارات الاستبانة على عينة الدراسة.

وتشمل الدراسة المواضيع التالية:

- جزء خاص بالأسئلة الشخصية فالمتغيرات الشخصية ذات أهمية بالغة والتعرف على خصائص العينة ومدى تأثيرها على نتائج الدراسة والمتغيرات الشخصية التي اعتمدنا عليها هي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، الإدارة التي ينتمي إليها.
- وجزء خاص بالعبارات التي تتكون منها الاستبانة حول موضوع الدراسة. وقسم إلى محورين هما:

المحور الأول: يتضمن مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، ويتضمن 17 فقرة.

المحور الثاني: يتضمن معرفة درجة تنافسية المؤسسة ويتضمن 15 فقرة.

أولا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبانة، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة**، استبدلت بالعبارات التالية، **دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا** كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: (2-4): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات الأصلية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
العبارات المستبدلة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الاتي:

جدول رقم: (3-4): قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الوسط المرجح	الأوزان المئوية	درجة الموافقة
1 أقل 1.8	0.2 أقل 0.36	ضعيفة جدا
1.8 أقل 2.6	0.36 أقل 0.52	ضعيفة
2.6 أقل 3.4	0.25 أقل 0.68	متوسطة
3.4 أقل 4.2	0.68 أقل 0.84	عالية
4.2 أقل 5	0.84 أقل 100	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

واعتبرنا المتوسطات في الجدول رقم (3-4) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن نشرع في الدراسة قمنا باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم: (4-4): اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو Shapiro-Wilk		اختباركولموقروف Kolmogorov-Smirnov	
القيمة الاحتمالية.Sig	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتماليةSig.	عدد مفردات العينة
0.527	20	0.200	20

من خلال الجدول رقم (4-4) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي للاختبار كولموقروف 0.200 وهي أكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

ثانيا:الصدق الظاهري للاستبانة.

قبل توزيع الاستبانة تم عرضه على مجموعة من الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، متخصصين في المجال من أجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها وكذلك منهجية وشكل الاستبانة، وبعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح والتوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبانة. (**انظر الملحق رقم 02 والملحق رقم 03**)

ثالثا: ثبات أداة الاستبانة.

اعتمدنا في قياس ثبات الاستبانة على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم: (5-4): اختبار معامل الثبات .

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.	17	0.934
2	محور تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر	15	0.928
الثبات العام للاستبيان		32	0.961

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول رقم(5-4) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات أكبر من **0.700** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبانة ككل **0.961** وهي درجة عالية من الثبات والاستقرار وهي صالحة لما أعدت له. (**انظر الملحق رقم 09**)

رابعا: الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة.

اعتمدنا في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محاور الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قام بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه.

1- معامل الارتباط بين عبارات أبعاد محور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات وأبعاد محور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجداول الآتية:

جدول رقم: (6-4) اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاختيار والتعيين.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الاختيار والتعيين	**1**	**-**
1	تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار والتعيين على المنهجية العلمية.	**0.806****	**0.000**
2	تحرص إدارة الموارد البشرية على اختيار أشخاص ذو كفاءات ومهارات عالية.	**0.732****	**0.000**
3	تسعى إدارة الموارد البشرية للحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية من خارج المؤسسة.	**0.806****	**0.000**
4	يتمتع القائمون على عملية الاختيار والتعيين بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف.	**0.748****	**0.000**
5	تعتمد إدارة الموارد البشرية أسلوب التوظيف الداخلي لإتاحة الفرصة أمام العاملين للترقية.	**0.667****	**0.001**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**6-4**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.667** و**0.806**بدرجة معنوية **0.000** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الاختيار والتعيين. (**انظر الملحق رقم 10**)

جدول رقم: (7-4): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحفيز

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التحفيز	**1**	**-**
6	تتسم سياسة التحفيز في مؤسستكم بالعدالة والمساواة.	**0.834****	**0.000**
7	تمنح مؤسستكم الحوافز المادية لتحقيق أهدافها المستقبلية.	**0.781****	**0.000**
8	تمنح مؤسستكم الحوافز المعنوية لتحقيق أهدافها المستقبلية.	**0.936****	**0.000**
9	يساهم نظام الحوافز في مؤسستكم بتحسين الأداء الوظيفي.	**0.754****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**7-4**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.754** و**0.936** بدرجة معنوية **0.000** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد التحفيز.

جدول رقم: (8-4): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب والتطوير

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التدريب والتطوير	**1**	**-**
10	تشجع إدارة الموارد البشرية جميع الموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.	**0.757****	**0.000**
11	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برامج تدريبية للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء.	**0.785****	**0.000**
12	يوجد تنوع في أنواع البرامج التدريبية المقدمة للموظفين.	**0.796****	**0.000**
13	تخصص إدارة الموارد البشرية مبالغ مالية كافية لتمويل البرامج التدريبية.	**0.669****	**0.001**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(8-4) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.669** و**0.796**بدرجة معنوية **0.000** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد التدريب والتطوير.

جدول رقم: (9-4): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد تقييم الأداء

الرقم:	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تقييم الأداء	**1**	**-**
14	يوجد نظام تقييم الأداء للعاملين في مؤسستكم.	**0.905****	**0.000**
15	تعتمد مؤسستكم على أساليب مختلفة لتقييم الأداء.	**0.909****	**0.000**
16	تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.	**0.875****	**0.000**
17	تشجع إدارة الموارد البشرية على تبني التقييم الذاتي للأداء.	**0.901****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(9-4) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.875**و**0.909** بدرجة معنوية **0.000** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تقييم الأداء.

2- معامل الارتباط بين عبارات أبعاد محور تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات وأبعاد محور تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجداول الآتية:

جدول رقم: (10-4): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الربحية.

الرقم:	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الربحية.	**1**	**-**
18	تتميز المؤسسة بتحقيقها لربحية أفضل من المؤسسات الأخرى.	**0.734****	**0.000**
19	ربحية مؤسستكم في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى.	**0.813****	**0.000**
20	تعمل مؤسستكم على زيادة المبيعات.	**0.793****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(10-4) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.734**و**0.813** بدرجة معنوية **0.000** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الربحية.

جدول رقم: (11-4): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الحصة السوقية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الحصة السوقية.	**1**	**-**
21	تسعى مؤسستكم إلى خلق خدمات جديدة لجذب أكبر عدد من الزبائن	**0.674****	**0.000**
22	تقوم مؤسستكم بإدخال طرق جديدة لعملياتها الخدماتية المقدمة للزبائن لتوسيع حصتها السوقية.	**0.603****	**0.000**
23	تقدم مؤسستكم عروض مجانية بغية تحسين صورتها.	**0.848****	**0.000**
24	تدرك مؤسستكم أن أنشطتها تكون أكثر فعالية في حالة توجيه خدماتها إلى قطاع سوقي محدد.	**0.846**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(11-4) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.603** و**0.848**بدرجة معنوية **0.000** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الحصة السوقية.

جدول رقم: (12-4): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد جودة وتكلفة الخدمات.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد جودة وتكلفة الخدمات.	**1**	**-**
25	تساعد إمكانات مؤسستكم على تقليل كلفة المنتجات والخدمات.	**0.801****	**0.000**
26	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة للزبون في أسرع وقت ممكن.	**0.812****	**0.000**
27	تسعى المؤسسة أن تكون خدماتها ذات تكلفة أقل.	**0.860****	**0.000**
28	تتميز موارد المؤسسة البشرية بالقدرة على الإبداع، الابتكار والتجديد.	**0.795****	**0.000**
29	تملك المؤسسة منتجات جديدة على درجة عالية من الإبداع.	**0.866****	**0.000**
30	تسعى مؤسستكم لتطبيق أنظمة الجودة العالمية والمحلية.	**0.768****	**0.000**
31	تسعى مؤسستكم إلى تلبية إشباع حاجات الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.	**0.783****	**0.000**
32	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث و التطوير من أجل تقديم منتجات بكلفة منخفضة.	**0.779****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(12-4) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.768**و**0.866**بدرجة معنوية **0.000** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد جودة وتكلفة الخدمات.

خامسا: البرنامج المستخدم.

لقد تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يسهل معالجتها وسرعة إدارتها، ولقد تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- اختيار معامل الثبات ألفا-كرونباخ-Alpha-Kronbah: للتأكد من ثبات الاستبانة ومدى اعتماد نتائج الدراسة.

- المتوسط الحسابيMean : لتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة.

- الانحراف المعياري Std-Déviation: لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

-التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف آراء العينة حول متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة من ناحية الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، الإدارة التي ينتمي إليها، بالإضافة إلى تحليل إجابات العينة المدروسة للتأكد من صدق نفي الفرضيات المقترحة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

أولا: الجنس.

والجدول الاتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

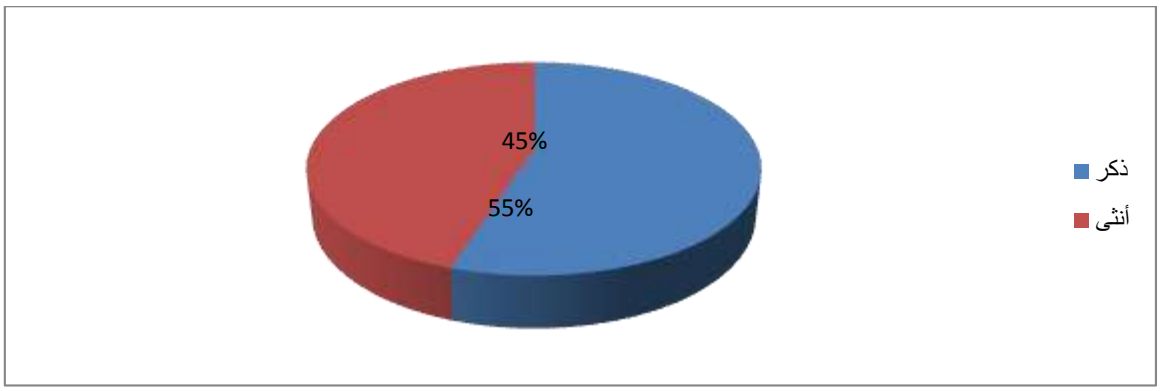
جدول رقم: (13-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	11	%55
أنثى	9	%45
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في الشكل الآتي:

شكل رقم: (1-4): شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول والشكل رقم (13-4) (1-4) أن عدد الموظفين الذكور المستقصيين جاءت بأكبر نسبة **55%** مقارنتا بالإناث بالنسبة **45%** (**انظر الملحق رقم 04**)

ثانيا: العمر.

والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

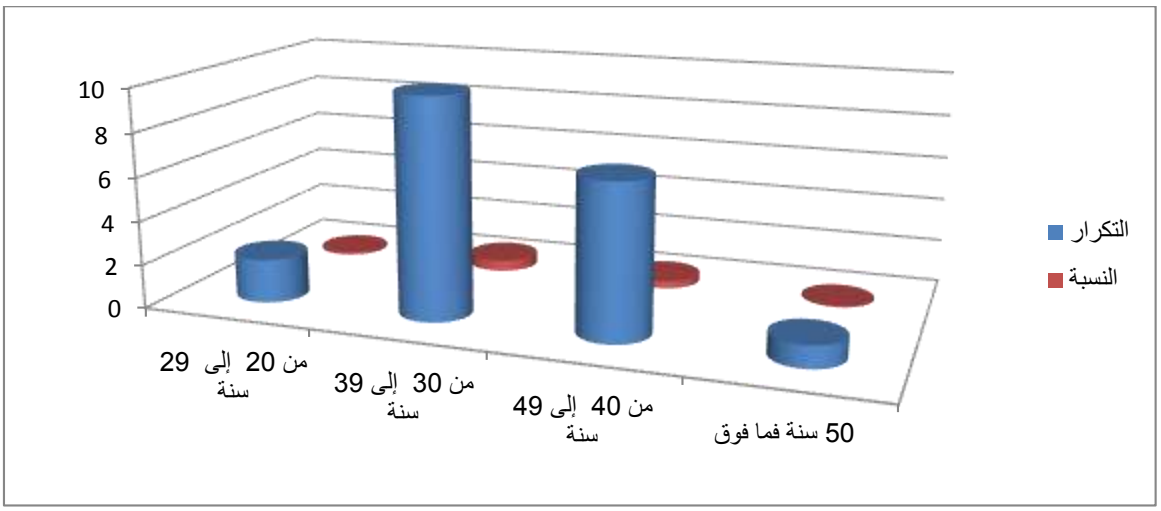
جدول رقم: (14-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة%
من 20 إلى29 سنة	**2**	**%10**
من 30 إلى 39 سنة	**10**	**%50**
من 40 إلى 49 سنة	**7**	**%35**
50 سنة فما فوق	**1**	**%5**
المجموع	**20**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

ويمكن توضيح معطيات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي:

شكل رقم: (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول والشكل رقم (14-4) (2-4) أن الفئة العمرية لعينة الدراسة من **30 إلى 39 سنة** جاءت بأكبر نسبة **50%** تليها الفئة العمرية **من 40 إلى 49 سنة** بالنسبة **35%** كما جاءت الفئة العمرية **من 20 إلى 29 سنة** بالنسبة **10%** تليها آخر فئة **50 سنة فما فوق** بالنسبة **5%**

(انظر الملحق رقم 05)

ثالثا: المستوى التعليمي.

والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

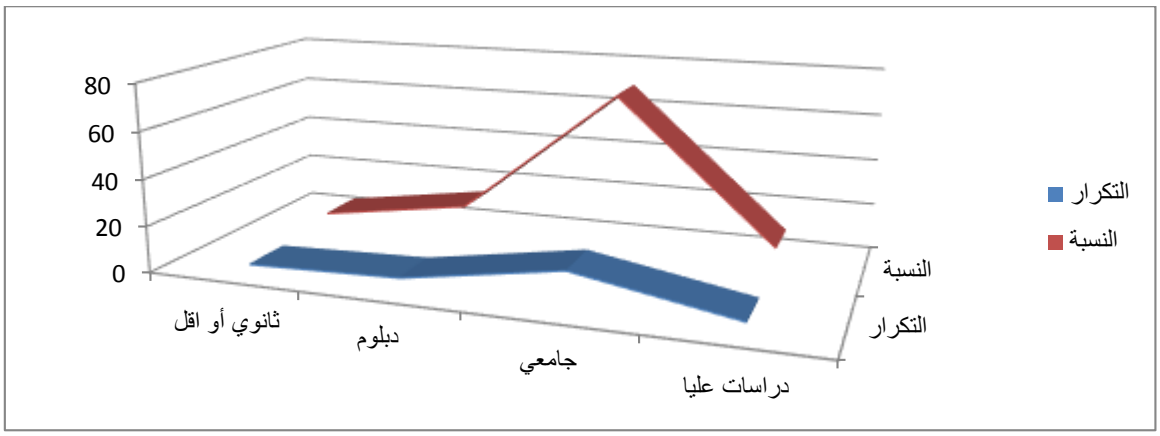
جدول رقم: (4-15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى	التكرار	النسبة%
ثانوي أو أقل	1	%5
دبلوم	3	%15
جامعي	14	%70
دراسات عليا	2	%10
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

ويمكن توضيح معطيات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي:

شكل رقم: (4-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-15) (4-3) أن الجامعيين في عينة الدراسة يشكلون أكبر نسبة **70%** تليها الحائزين على الدبلوم بالنسبة **15%** تليها الدراسات العليا بالنسبة **10%** وأخيرا المحصلين على مستوى الثانوي أو أقل بالنسبة **5%**. (**انظر الملحق رقم 06**)

رابعا: الأقدمية.

والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

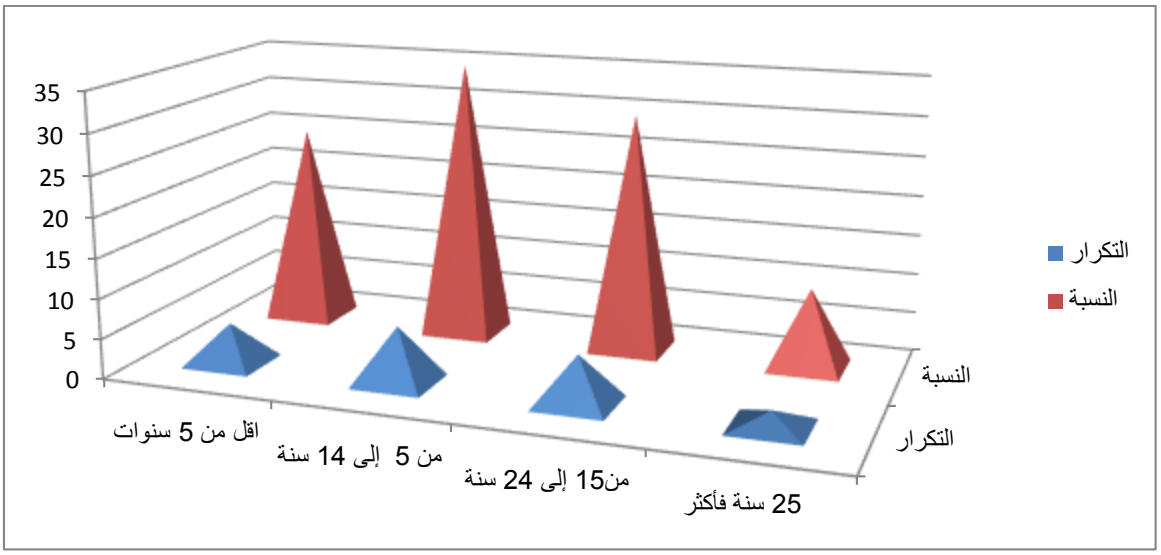
جدول رقم: (16-4): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

سنوات الاقدمية	التكرار	النسبة%
اقل من 5 سنوات	5	%25
من 5 إلى 14 سنة	7	%35
من15 إلى 24 سنة	6	%30
25 سنة فأكثر	2	%10
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

ويمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي:

شكل رقم(4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول والشكل رقم (16-4) (4-4) أن عينة الدراسة الذين لهم أطول مدة خبرة هي الشريحة **من 5 إلى 14 سنة** حيث جاءت بالنسبة**35%** تليها الشريحة **من15 إلى 24 سنة** بالنسبة **30%** تليها الشريحة **اقل من 5 سنوات** بالنسبة **25%** وآخر شريحة هي **25 سنة فأكثر** بالنسبة **10%** (**انظر الملحق رقم 07**)

خامسا: الإدارة التي ينتمي إليها.

والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الإدارة التي ينتمي إليها:

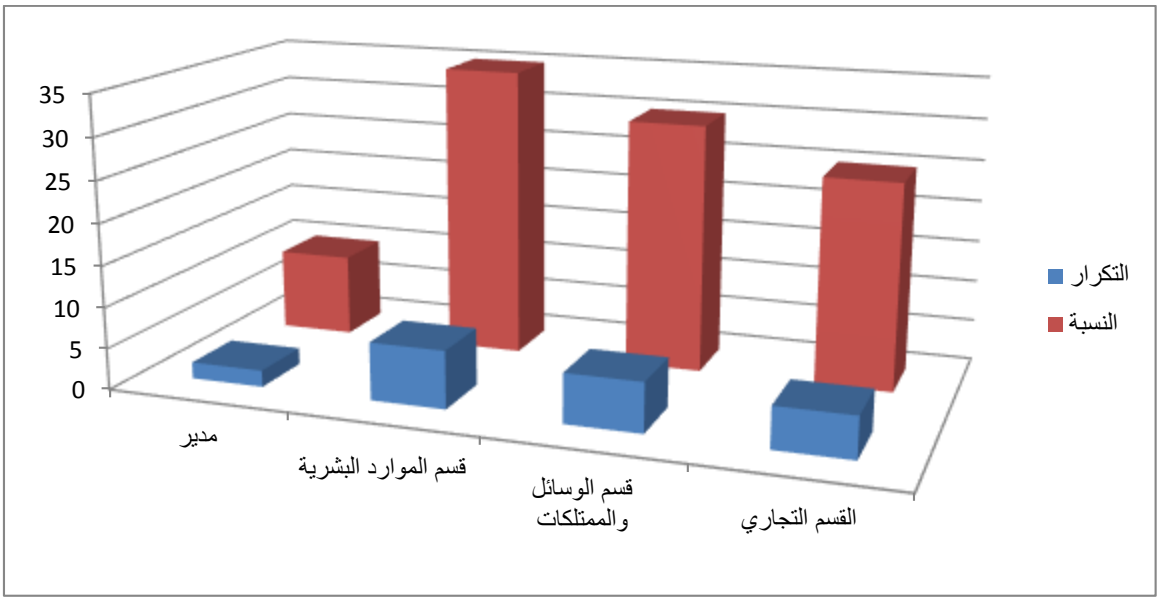
جدول رقم: (4-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الإدارة التي ينتمي إليها

الإدارة التي ينتمي إليها	التكرار	النسبة%
مدير	2	%10
قسم الموارد البشرية	7	%35
قسم الوسائل والممتلكات	6	%30
القسم التجاري	5	%25
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في الشكل الآتي:

شكل رقم: (4-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإدارة التي ينتمي إليها



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-17) (4-5) أن الإدارة التي ينتمي إليها عينة الدراسة شكلت أكبر نسبة **لقسم الموارد البشرية** بالنسبة **35%** يليه قسم الوسائل والممتلكات بالنسبة **30%** يليه **القسم التجاري** بالنسبة **25%** وباقي الفئة من **المدراء** بالنسبة **10%** (**انظر الملحق رقم 08**)

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل محور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر الذي يشكل الجزء الثاني من الاستبانة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات.

أولا: التحليل الوصفي لبعد الاختيار والتعيين

سنحاول تحليل تقديرات موظفي اتصالات الجزائر لعبارات بعد الاختيار والتعيين من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم: (18-4): وصف عبارات بعد الاختيار والتعيين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحرص إدارة الموارد البشرية على اختيار أشخاص ذو كفاءات ومهارات عالية.	4.00	0.858	4	عالية
2	تسعى إدارة الموارد البشرية للحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية من خارج المؤسسة.	4.35	0.671	1	عالية جدا
3	يتمتع القائمون على عملية الاختيار والتعيين بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف.	3.70	1.174	5	عالية
4	تعتمد إدارة الموارد البشرية أسلوب التوظيف الداخلي لإتاحة الفرصة أمام العاملين للترقية.	4.10	0.641	3	عالية
5	تحرص إدارة الموارد البشرية على اختيار أشخاص ذو كفاءات ومهارات عالية.	4.25	0.786	2	عالية جدا
	.بعد الاختيار والتعيين	4.08	0.623	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم (18-4) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد الاختيار والتعيين انه جاء بمقدار**4.08** بدرجة عالية، وبالنظر لتقديرات الموظفين للعبارات**1-3-4** نجد أنها عالية، أما العبارات **2-5** نجدها عالية جدا وهذا إشارة أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر لها دور فعال في طريقة الاختيار والتعيين،كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0.623** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثانيا: التحليل الوصفي لبعد التحفيز

سنحاول تحليل تقديرات موظفي اتصالات الجزائر لعبارات بعد التحفيز من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم: (19-4): وصف عبارات بعد التحفيز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
6	تتسم سياسة التحفيز في مؤسستكم بالعدالة والمساواة.	3.95	0.887	3	عالية
7	تمنح مؤسستكم الحوافز المادية لتحقيق أهدافها المستقبلية.	4.25	0.716	1	عالية جدا
8	تمنح مؤسستكم الحوافز المعنوية لتحقيق أهدافها المستقبلية.	3.80	1.105	4	عالية
9	يساهم نظام الحوافز في مؤسستكم بتحسين الأداء الوظيفي.	4.15	0.745	2	عالية
	بعد التحفيز	4.03	0.717	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم (19-4) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد التحفيز أنه جاء بمقدار**4.03** بدرجة عالية، وبالنظر لتقديرات الموظفين للعبارات **6-8-9** نجد أنها عالية، أما العبارة **7** نجدها عالية جدا وهذا إشارة أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر أنها تقوم بسياسة تحفيز جيدة،كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0.717** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثالثا: التحليل الوصفي لبعد التدريب والتطوير.

سنحاول تحليل تقديرات موظفي اتصالات الجزائر لعبارات بعد التدريب والتطوير من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم: (20-4):وصف عبارات بعد التدريب والتطوير.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
10	تشجع إدارة الموارد البشرية جميع الموظفين لتطوير قدراتهم و مهاراتهم.	**4.20**	**0.768**	**4**	**عالية جدا**
11	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برامج تدريبية للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء.	**4.25**	**1.020**	**3**	**عالية جدا**
12	يوجد تنوع في أنواع البرامج التدريبية المقدمة للموظفين.	**4.40**	**0.821**	**2**	**عالية جدا**
13	تخصص إدارة الموارد البشرية مبالغ مالية كافية لتمويل البرامج التدريبية.	**4.55**	**0.605**	**1**	**عالية جدا**
	بعد التدريب والتطوير	**4.35**	**0.614**	**-**	**عالية جدا**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم (20-4) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد التدريب والتطوير انه جاء بمقدار**4.35** بدرجة عالية جدا، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات **10-11-12-13** حيث نجد أنها عالية جدا، وهذا إشارة أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر أنها تعي أهمية تدريب وتطوير الموظفين،كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0.614** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

رابعا: التحليل الوصفي لبعد تقييم الأداء

سنحاول تحليل تقديرات موظفي اتصالات الجزائر لعبارات بعد تقييم الأداء من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم: (21-4): وصف عبارات بعد تقييم الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
14	يوجد نظام تقييم الأداء للعاملين في مؤسستكم.	**3.80**	**0.951**	**3**	**عالية**
15	تعتمد مؤسستكم على أساليب مختلفة لتقييم الأداء.	**4.05**	**0.945**	**1**	**عالية**
16	تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.	**3.95**	**0.887**	**2**	**عالية**
17	تشجع إدارة الموارد البشرية على تبني التقييم الذاتي للأداء.	**3.80**	**1.152**	**4**	**عالية**
	بعد تقييم الأداء	**3.90**	**0.875**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (21-4) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد التدريب والتطوير انه جاء بمقدار**3.90** بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات **14-15-16-17** حيث نجد أنها عالية، وهذا إشارة أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر أنها تهتم بتقييم أداء الموظفين،كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0.875** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمحور تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: التحليل الوصفي لبعد الربحية.

سنحاول تحليل تقديرات موظفي اتصالات الجزائر لعبارات بعد الربحية من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم: (22-4): وصف عبارات بعد الربحية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
18	تتميز المؤسسة بتحقيقها لربحية أفضل من المؤسسات الأخرى	**4.45**	**0.759**	**1**	**عالية جدا**
19	ربحية مؤسستكم في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى.	**4.35**	**0.671**	**2**	**عالية جدا**
20	تعمل مؤسستكم على زيادة المبيعات.	**4.45**	**0.759**	**1**	**عالية جدا**
	بعد الربحية.	**4.41**	**0.600**	**-**	**عالية جدا**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم (22-4) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد الربحية أنه جاء بمقدار**4.41** بدرجة عالية جدا، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات **18-19-20** حيث نجد أنها عالية جدا، وهذا إشارة أن الربحية في مؤسسة اتصالات الجزائر في تزايد مستمر،كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0.600** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثانيا: التحليل الوصفي لبعد الحصة السوقية.

سنحاول تحليل تقديرات موظفي اتصالات الجزائر لعبارات بعد الحصة السوقية من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم: (23-4):وصف عبارات بعد الحصة السوقية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
21	تسعى مؤسستكم إلى خلق خدمات جديدة لجذب أكبر عدد من الزبائن.	**4.55**	**0.759**	**2**	**عالية جدا**
22	تقوم مؤسستكم بإدخال طرق جديدة لعملياتها الخدماتية المقدمة للزبائن لتوسيع حصتها السوقية.	**4.65**	**0.745**	**1**	**عالية جدا**
23	تقدم مؤسستكم عروض مجانية بغية تحسين صورتها.	**4.20**	**0.696**	**3**	**عالية جدا**
24	تدرك مؤسستكم أن أنشطتها تكون أكثر فعالية في حالة توجيه خدماتها إلى قطاع سوقي محدد.	**3.90**	**0.852**	**4**	**عالية**
	.بعد الحصة السوقية	**4.32**	**0.602**	**-**	**عالية جدا**

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم (23-4) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد الحصة السوقية أنه جاء بمقدار**4.32** بدرجة عالية جدا، وبالنظر لتقديرات الموظفين للعبارة **24** نجد أنها عالية، أما العبارات **21-22-23** نجدها عالية جدا، وهذا إشارة أن الحصة السوقية في مؤسسة اتصالات الجزائر في تطور مستمر،كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0.602** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثالثا: التحليل الوصفي لبعد جودة وتكلفة الخدمات.

سنحاول تحليل تقديرات موظفي اتصالات الجزائر لعبارات بعد جودة وتكلفة الخدمات من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم: (24-4): وصف عبارات بعد جودة وتكلفة الخدمات.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
25	تساعد إمكانات مؤسستكم على تقليل كلفة المنتجات والخدمات.	4.30	0.733	3	عالية جدا
26	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة للزبون بأسرع وقت ممكن	4.45	0.686	1	عالية جدا
27	تسعى المؤسسة أن تكون خدماتها ذات تكلفة أقل.	4.45	0.605	1	عالية جدا
28	تتميز موارد المؤسسة البشرية بالقدرة على الإبداع، الابتكار	4.20	0.894	4	عالية جدا
29	تملك المؤسسة منتجات جديدة على درجة عالية من الإبداع.	4.15	0.671	5	عالية
30	تسعى مؤسستكم لتطبيق أنظمة الجودة العالمية والمحلية.	4.45	0.759	1	عالية جدا
31	تسعى مؤسستكم إلى تلبية إشباع حاجات الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.	4.45	0.759	1	عالية جدا
32	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات بكلفة منخفضة.	4.35	0.813	2	عالية جدا
	بعد جودة وتكلفة الخدمات	4.35	0.618	-	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم (24-4) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد جودة وتكلفة الخدمات أنه جاء بمقدار**4.35** بدرجة عالية جدا، وبالنظر لتقديرات الموظفين للعبارة **29** نجد أنها عالية، أما العبارات **25-26-27-28-30-31-32** نجدها عالية جدا، وهذا إشارة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم خدمات

ذات جودة وتراعي تكلفة الخدمات، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0.618** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضيات الفرضية الأولى.

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الاختيار والتعيين في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الاختيار والتعيين في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم: (25-4): اختبار الانحدار البسيط لدور الاختيار والتعيين في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

البيان	الاختيار والتعيين				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر	0.754	0.568	0.632	4.867	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(25-4) دور الاختيار والتعيين في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.754 بين دور الاختيار والتعيين في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر**، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.568** أي أن ما قيمة **56%** من التغيرات في تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر ناتجة عن الاختيار والتعيين.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.632** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في **الاختيار والتعيين** يؤدي إلى زيادة في **تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر** بقيمة **0.632**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **4.867** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الاختيار والتعيين في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05**

ثانيا: اختبار الفرضيات الثانية.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التحفيز في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التحفيز في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم: (26-4): اختبار الانحدار البسيط لدور التحفيز في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر.

البيان	التحفيز				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	**B** معامل الانحدار	**T** المحسوبة	**Sig** مستوى المعنوية
تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر	0.709	0.503	0.517	4.271	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(26-4) دور التحفيز في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.709** بين دور التحفيز و تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.503** أي أن ما قيمة **50%** من التغيرات في تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر ناتجة عن التحفيز.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.517** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في التحفيز يؤدي إلى زيادة في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بقيمة **0.517**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **4.271**وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التحفيز في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05**

ثالث: اختبار الفرضيات الثالثة.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التدريب والتطوير في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التدريب والتطوير في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم: (27-4): اختبار الانحدار البسيط لدور التدريب والتطوير في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر

البيان	التدريب والتطوير				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	**B** معامل الانحدار	**T** المحسوبة	**Sig** مستوى المعنوية
تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر	0.630	0.396	0.536	3.437	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(27-4) دور التدريب والتطوير في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R=**0.630** بين دور التدريب والتطوير و تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر ومنه يتضح أن يوجد علاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.396** أي أن ما قيمة **39%** من التغيرات في تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر ناتجة عن التدريب والتطوير.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.536** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في التدريب والتطوير يؤدي إلى زيادة تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بقيمة **0.536**.

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **3.437**وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.003** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التدريب والتطوير في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05**

رابعا: اختبار الفرضيات الرابعة.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تقييم الأداء في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تقييم الأداء في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم: (28-4): اختبار الانحدار البسيط لدور تقييم الأداء في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر

البيان	تقييم الأداء				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	**B** معامل الانحدار	**T** المحسوبة	**Sig** مستوى المعنوية
تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر	0.816	0.666	0.488	5.993	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(28-4) دور تقييم الأداء في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.816** بين دور تقييم الأداء و تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر ومنه يتضح أن يوجد علاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.666** أي أن ما قيمة **66%** من التغيرات في تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر ناتجة عن دور تقييم الأداء.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.488** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تقييم الأداء يؤدي إلى زيادة تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بقيمة **0.488**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **5.993** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تقييم الأداء في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05**

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم: (29-4): اختبار الانحدار البسيط لدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر

البيان	دور إدارة الموارد البشرية				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر	0.842	0.709	0.713	6.622	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (29-4) دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.842** بين دور إدارة الموارد البشرية و تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر ومنه يتضح أن يوجد علاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.709**أي أن ما قيمة **70%** من التغيرات في تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر ناتجة عن دور إدارة الموارد البشرية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.713** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بقيمة **0.713**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **6.622** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05**

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر، بدأ بتقديم لمحة عن المؤسسة والإحصائيات اللازمة لعدد الموظفين الذين يمثلون مجتمع الدراسة، ثم وضحنا المنهج والأدوات المستخدمة المتمثلة في الاستبانة المرفق، ثم اعتمدنا على وصف تحليل متغيرات الدراسة ثم التحقق من الفرضيات ومنه خلصنا إلى النتائج التالية:

– تقديرات الموظفين لدور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر جاءت بدرجة عالية وعالية جدا.

– تقديرات الموظفين لتنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر جاءت بدرجة عالية جدا.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الاختيار والتعيين في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التحفيز في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التدريب والتطوير في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تقييم الأداء في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

خاتمة عامة:

من خلال هذا البحث حاولنا التطرق إلى موضوع أصبح يفرض نفسه ويحظى باهتمام العديد من الباحثين، وهو موضوع تنافسية المؤسسة، فبحكم التطور الدائم والشديد والتسابق نحو اكتشاف أمور جديدة، بات على المؤسسات مواكبة مختلف التطورات سواء على الصعيد التكنولوجي، وحتى على صعيد الطرق التسييرية، ولهذا برزت الطرق الإدارية الحديثة التي تعنى بالبحث والتنقيب عن أفكار جديدة واستثمار كل موارد المؤسسة والتنسيق فيما بينها من أجل تحقيق الإبداع والتفوق على المنافسين، ومنهج إدارة الموارد البشرية من أنجع هذه الأساليب كونها تعد سلاحا تنافسيا فعالا إذا ما طبق بالطريقة الصحيحة وحظي باهتمام ودعم الجميع.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات:

بعد اختبار فرضيات البحث تم إثبات:

- ✓ **عدم صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة تتمثل بصفة أساسية، في اختيار وتعيين الموارد البشرية فقط، بل تتمثل في وظائف أخرى منها تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيزها، وتقييم أدائها.**
- ✓ **عدم صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أن تنافسية المؤسسة تعتبر تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للزبائن، وأداء عالي للمؤسسة في السوق دون النظر للمنافسين، بل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المؤسسات المنافسة.**
- ✓ **عدم صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أن إدارة الموارد البشرية لها دور ثانوي في التأثير على تنافسية المؤسسة، بل لها دور أساسي ومهم.**
- ✓ **صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين مساهمة إدارة الموارد البشرية وتنافسية المؤسسة.**

ثانيا: نتائج الدراسة:

توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تخص كلا المتغيرين والعلاقة بينهما ومن أهم النتائج المحصل عليها نذكر:

نتائج الجانب النظري:

- ✓ **مجالات إدارة الموارد البشرية واسعة ومتشعبة على جميع المستويات.**
- ✓ **تسعى إدارة الموارد البشرية إلى الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.**
- ✓ **تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال استثمار الموارد البشرية إلى اكتساب المهارات ونشر المعارف وتعزيزها.**
- ✓ **إدارة الموارد البشرية تتطلب سياسات مدروسة ومحكمة.**

نتائج الجانب التطبيقي:

- ✓ **تقديرات الموظفين لدور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر جاءت بدرجة عالية وعالية جدا.**
- ✓ **تقديرات الموظفين لتنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر جاءت بدرجة عالية جدا.**
- ✓ **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الاختيار والتعيين في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.**
- ✓ **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التحفيز في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.**
- ✓ **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التدريب والتطوير في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.**
- ✓ **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تقييم الأداء في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.**
- ✓ **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.**

ثالثا: الاقتراحات:

من خلال هذه النتائج والملاحظات ولكي تتمكن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية من تطبيق إدارة الموارد البشرية بشكل يسمح بتعزيز تنافسيتها يمكن تقديم بعض التوصيات منها:

- ✓ على المؤسسة توفير جو مناسب يدعم ويشجع المبادرة والإبداع.
- ✓ على المؤسسة أن تشجع جميع الموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- ✓ على المؤسسة أن تقوم بوضع برامج تدريبية للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء.
- ✓ على المؤسسة أن تدعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات بكلفة منخفضة.
- ✓ على المؤسسة تنظيم لقاءات واجتماعات بين المؤسسة والموظفين لتبادل الآراء والأفكار والتجارب ومعالجة المشاكل التي تواجههم في العمل.
- ✓ معالجة شكاوي المشتركين والاستماع الدائم لهم بغض النظر عن التكلفة المترتبة على ذلك، لتحقيق رضا العميل والحفاظ عليه وتكوين صورة حسنة عن المؤسسة.
- ✓ يستحسن على المؤسسة أن تعمل على تخفيض الأسعار لأنها عامل مهم في بقاء الزبون.
- ✓ المحافظة على مستوى الخدمات المقدمة مع مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ✓ إن العمل على تطوير الموارد البشرية سوف يؤدي إلى تشجيع بقاء العاملين في المنظمة وبالتالي يساهمون في خلق ميزة تنافسية.
- ✓ الاهتمام بالمورد البشري لا يقتصر كمورد وكفى، بل يجب الاهتمام به، فهو مادة يجب الحفاظ عليها بمعنى مشاعر إنسانية يجب مراعاتها خاصة وأنه عقل مفكر، مبدع بحاجة إلى تدعيم واهتمام وتشجيع وتغذية فكرية.

رابعا: آفاق الدراسة:

نقترح على المهتمين بالبحث المواضيع التالية:

- ✓ **دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.**
- ✓ **التحفيز وأثره في تعزيز التنافسية.**

تمهيد الفصل:

يعتبر الأفراد في المنظمة أحد عناصر المدخلات التي تساهم مع المدخلات الأخرى في الحصول على مخرجات المنظمة المتمثلة في وحدات أو خدمات منتجة ويشترك مع الأفراد الموارد المادية الأخرى من آلات، مباني...في الحصول على تلك المخرجات ويمكن رفع إنتاجية المنظمة بحسن استخدام وإدارة كل من الموارد البشرية والموارد المالية، ولذلك ينبغي على كل المنظمات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على تعزيز تنافسيتها، ولا يكفي أبدا كما يعتقد البعض التركيز على الموارد المادية كمدخل لتحسين تنافسيتها، ويزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية أنه يسهل على هذه الدول الحصول على العناصر المادية لمصانعها ومنظماتها، لكن في الغالب تواجه صعوبات في تدبير وإدارة العناصر البشرية.

وسنحاول في هذا الفصل توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية وهذا من خلال إبراز المفاهيم العامة لإدارة الموارد البشرية وطبيعتها وأهم تحدياتها واستراتيجياتها ومداخل دراستها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن عناصرها وأكثرها تأثيرا على الإنتاجية. إن الإدارة تمثل ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية،وتمكين المؤسسات من مواكبة التحديات المستقبلية والحالية.وضمن هذا التحليل سوف نستعرض مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي وكذلك أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية،تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ،ومن هذه الأسباب:

1-التوسع والتطوير الصناعي الذي تم في العصر الحديث:وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات،وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استخدامها وتدريبها وضرورة المحافظة من خلال إجراءات مستقرة،تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية.

2-التوسع الكبير في التعليم،وفرص الثقافة أمام العاملين:وهذا أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي،مما أدى إلى الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل:بإصدار قوانين وتشريعات عمالية،مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4-ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية،وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية،مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.[1]

وأسباب أخرى مثل :

_ارتفاع تكلفة العمل الإنساني.[2]

[1]- فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2007،ص ص 9،10.

[2]- محمد السعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2003،ص30.

_اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية.

_اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه،بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.[1]

ومن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن:

المرحلة الأولى: تطورات الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

_نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

_نشأت كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية:ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

_تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

_الاختيار العلمي للعاملين:ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية،فبعد أن تتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة.....يتم اختيارهم.

_الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.[2]

[1]- محمد السعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص30

[2]- فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ص 10،11.

_التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجية.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقوبل بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة،كما أهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، و حاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل.وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم،ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشأة للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي،ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان،ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 و1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

المرحلة الخامسة:مابين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو،وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة:ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن[1]

[1]- فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ص 12،11.

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث انه أكثر شمولا لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه،ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر هذه العوامل على السلوك ،وتضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية،وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل:الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل،وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات،ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.[1]

وفيما يلي جدول يوضح التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

جدول رقم: (1-1):التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

السنوات	التطورات
1900-1850	1-عدم وجود شخص مدني رسمي. 2-يكون التعيين مباشر من قبل صاحب العمل أو المشرف. 3-مركزية المهام، الرواتب والمحاسبة مسؤولية الإدارة.
1940-1900	1-ظهور رسمي لوظيفة العاملين في المؤسسات. 2-التحول الاجتماعي لوظيفة الأمانة العامة للخدمة Service de Personnel(SP) 3-أماكن الخدمات الشخصية:تقييم، تعويض، والعلاقة مع العمال.

[1]- فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ص 12،13.

	4-من خلال خدمات الموظفين تم تحسين بيئة العمل تدريجيا وتلبية احتياجات العمال. 5-زيادة الحاجة إلى موظفي الخدمة بعد دراسات تايلور ومايو.
1960-1940	1-ظهور علاقات النشاط الصناعي(R1)Relations industrielles 2-نمو شامل للسينديكالية. 3-توسع وإعادة هيكلة الموظفين. 4-تطوير رابطات المهنيين في العلاقات الإنسانية. 5-الأولوية الناتجة من تدريب الموظف.
1980-1960	1-انخفاض نشاط قوة العلاقات الصناعية. 2-زيادة قوانين العمل. 3-تطوير تكنولوجيا المعلومات وتجهيز كشوف المرتبات. 4-تحسين مهارات المديرين فيما يتعلق بالإنسان. 5-تأثير العلوم السلوكية في تحين العلاقات الإنسانية. 6-تأثير النهج النظامي.
1990-1980	1-العديد من الخدمات المتخصصة في مؤسسة كبيرة. 2-إدارة مشاكل جديدة في العمل:التقاعد المبكر، العمالة، إدارة الحياة الوظيفية، التطور التكنولوجي....
1990.....	1-فترة استجواب وتغيير ادوار إدارة الموارد البشرية. 2-فترة إعادة تحديد مهارات الإدارة المسئولة عن الموارد البشرية.

Source : Lakhdar, Sekiou, gestion des ressources humaines,4eme édition,2001,P7.

المطلب الثاني:تعريف إدارة الموارد البشرية

قبل تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية سنتطرق إلى مفهوم الموارد البشرية.

الفرع الأول:مفهوم الموارد البشرية

-تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.[1]

-وتعرف أيضا على أنها جميع الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين،والذين جرى توظيفهم لأداء كافة وظائفها وأعمالها في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية،ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية.

فالموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لن تتمكن أية مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها.[2]

-ويشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين والعاملين،الذين يؤدون عملا في المنشأة.[3]

الفرع الثاني:تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية مفاهيم عديدة ومختلفة نذكر منها:

-إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفيرها بالأعداد والكفاءات وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.[4]

-عرفت أيضا بأنها استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.[5]

-كما عرفت أيضا بأنها النشاط الإداري الذي يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن دائمية وجود القوى التي تحتاجها المؤسسة ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة.[6]

-كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة.[7]

---

[1]- حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي**، ط1، دار النهضة العربية، لبنان،2003،ص15.

[2]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، ط1، دار وائل للنشر، حلب،2005،ص11.

[3]- التويجري محمد إبراهيم والبرعي، محمد عبد الله، **معجم المصطلحات الإدارية**، ط1،مكتبة العبيكان، الرياض،1993،ص36.

[4]- مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الموارد البشرية**، الجامعة الأردنية،1996،ص27.

[5]- صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، 1999-2000، ص20.

[6]- أحمد منصور، **المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997، ص10.

[7]- عمر وصفي عقيلي، المرجع نفسه،ص44.

-كما يمكن أيضا تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسئولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية،وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.[1]

-يعرف Aswathappa إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة.وتهتم إدارة الموارد البشرية بالبعد الإنساني في المنظمات.[2]

-يمكن تلخيص تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناع هذه الموارد،والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها،وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة،وتطويرها.[3]

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول:أهمية إدارة الموارد البشرية

ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه،ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز،وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى (بالميزة التنافسية للمؤسسات).

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

-تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.

-تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.

-تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.[4]

الفرع الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية

يتفق اغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً ، و عندما نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسين هما:

---

[1]- سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**، حقوق الطبع المحفوظة للمؤلف، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2008، ص6.

[2]- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص20.

[3]- سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن،2004، ص17.

[4]- فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق،ص14.

-الكفاءةEffeciency

-العدالة Equity

وتتجسد "الكفاءة" من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها.

وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين.ويقاس أداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوقMarket share،أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للمستهلكين ... أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو الإنتاجية،أو من خلال نسب الغياب،والحوادث والإصابات،والفصل من العمل،ومعدلات دوران العمل..الخ.

أما فيما يتعلق ب "العدالة" فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية.إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف،والتدريب والتقييم والحوافز ...كلما أدى ذلك في النهاية إلى إرضاء العاملين.

وكما في جانب قياس كفاءة أداء المنظمة،فإن العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما المنظمة والعاملين إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم وفي الجانب الأخر نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسين للمنظمات (أي هدف الكفاءة و هدف العدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية:

-الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

-الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا.

-تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كل ما أمكن ذلك.

-تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

-إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة،وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.[1]

[1]- مؤيد سعيد السالم،عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط1،جدار للكتاب العالمي،عمان،ص ص 17،18،19.

-تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال استثمار الموارد البشرية إلى اكتساب المهارات ونشر المعارف،تعزيز وتطوير المهارات.[1]

-كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

-كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.[2]

-المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى لمواجهة الضغوط الداخلية والخارجية.[3]

-انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية،وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.[4]

المبحث الثاني: طبيعة إدارة الموارد البشرية

لا تستطيع أي منظمة استثمار أفرادها بالشكل الأفضل. إلا إذا كان هناك وضوح تام في طبيعة إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال فهم طبيعة الوظائف المختلفة في المنظمة والتأكد أيضا أن الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي هي فعلا ما تحتاج إليه المنظمة.

المطلب الأول: النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعل أبرز ما أحدثتها المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة،هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها،وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث:

1-إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية،وقدرة فكرية،ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات،وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.[5]

---

[1]-Yatim Mohamed,Benazza M Amine,L'investissement en Ressources Humaines et Stratégie de développement des compétences,P93.

[2]- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، مرجع سابق،ص19.

[3]- مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،2006،ص65.

[4]- ولد شرشالي سمية، دور التدريب الوظيفي في تحسين جودة المنتج، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010-2011، ص5.

[5]- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2001، ص34.

2-إن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية،ولا يقتنع بمجرد الأداء لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة،بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

3-إن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي مع المشرف.أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

4-إن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة(فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له،واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير،وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية،وهذا ما يوضحه الجدول التالي:[1]

جدول رقم: (2-1) يمثل مقارنة بين الفلسفتين التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية

ادرة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الحديثة
*اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية،ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	*تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات.
*ركزت على الجوانب المادية في العمل،واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المادية،وتحسين البيئة المادية للعمل.	*تهتم بمحتوى العمل،والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
*اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية، يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.	*التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية و إطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق.

المصدر:هشام بوكفوس،أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير،كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية،جامعة الإخوة منتوري،قسنطينة،2005،2006،ص74.

[1]- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ص 34،35.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، نظرا لأن وظيفة إدارة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة.

وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تايلور أول نواة لهذه الوظائف وفق مبادئ هذه المدرسة التالية:

1-الاختيار أي اختيار الفرد الممتاز لإنجاز الوظائف.

2-التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين.

3-التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية والتركيز على الحوافز النقدية.

4-التخصص وتقسيم الأعمال، والذي ينتج من خلال دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام.

وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو وزملائه لتضيف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تتمثل بـ:

1-علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والاتحادات المهنية.

2-السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسميا ونفسيا في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة.

وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة ودوافع وحاجات العاملين وتأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة أكبر وبرزت الحاجة إلى الوظائف:

1-تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين(برامج نوعية حياة العمل)Qualité of working life.

2-إدارة التوتر في العمل Job stress

وشهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وتزايدت الاتجاهات نحو لامركزية واتخاذ القرارات،لذا كان لازما على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إعداد نظام معلومات للموارد البشرية،هذا النظام لخدمة الموارد البشرية من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة.

من كل ذلك يتضح أن الوظائف أعلاه يمكن إجمالها بما يأتي:

1-تخطيط الموارد البشرية(تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية):

وتنطوي على تحديد الاحتياجات المستقبلية في الموارد البشرية كما ونوعا من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية وعرض الموارد البشرية الداخلية والخارجية.[1]

[1]- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 44،43.

2-إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف:

وهي الوظيفة التي توضح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته بدءا بالمدخلات المتمثلة بالمواد المستخدمة والآلات والمعدات والمهارات،ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات سواء كانت هذه المخرجات سلعة أو خدمة.ومن الملاحظ أنه حالما يتم تحليل تدفقات الأعمال يتم تصميمها ومن ثم تحديد المهام والأداء والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة.

3-اختيار الموارد البشرية:

تتضمن هذه الوظيفة الحصول على الموارد البشرية والقيام بإجراءات الاختيار من مقابلة واختبارات لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4-إدارة الأداء وتقويمه:

وهي العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كميا ومنها ما يكون نوعيا بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب والتطوير.

5-دوافع العمل ورضا العاملين:

الوظيفة التي تشخص اتجاهات وحاجات العاملين بهدف رفع الدوافع الايجابية نحو العمل والمنظمة.

6-تدريب وتطوير العاملين:

عملية إكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.

7-التخطيط والتطوير المهني(إدارة المهنة):

الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطورهم وتقدمهم باعتبارهم موردا حيويا في المنظمة.إن هذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى المواقع الأعلى أو إثراء وظائفهم الحالية.

8-أنظمة الأجور والرواتب:

تحديد قيمة كل وظيفة قياسا بالوظائف الأخرى لتحديد العدالة الداخلية والخارجية والوصول إلى الأجور والرواتب التي تستحقها كل وظيفة.

9-أنظمة الحوافز:

تحديد الحافز أو المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع الحافز الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين.[1]

[1]- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، مرجع سابق، ص44،45،46.

10-أنظمة الفوائد:

هي المقابل غير المباشر للعاملين وعوائلهم ويرتبط هذا المقابل بشكل أساسي بعضوية العامل في المنظمة.

11-علاقات العمل:

هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة وإقامة الاتصالات والتفاعلات السليمة بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من جهة أخرى.

12-انضباط العاملين:

تركز هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات العاملين في المنظمة وتعكس هذه الوظيفة دعم الإدارة وعدالتها في تحديد الحقوق وعدالة الإجراءات التأديبية المتبعة اتجاه المخالفات التي يرتكبها العاملون،والتي تعتبر خروجا عن القواعد والنظم المحددة في المنظمة.

13-السلامة المهنية والأمن الصناعي:

البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض التي يتعرض لها في العمل.

14-نظام معلومات الموارد البشرية(التصميم والتطبيقات):

الوظيفة التي تعنى بتصميم وتطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة باختيار وتطوير وتحفيز الموارد البشرية في المنظمة.[1]

المطلب الثالث:تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

الفرع الأول: تنظيم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية وحدة تنظيمية استشارية ومساعدة لمختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة، ويتوقف حجمها على نحو ما سيأتي بعد قليل على مجموعة من العوامل أهمها: مدى الإيمان بأهميتها، والمهام التي تتوقع أن تقوم بها، وعدد العاملين. إذ كلما زاد عدد العاملين في المنظمة زادت الخدمات التنظيمية في المنظمة.

وينبغي أن يفهم أنه ليست هناك قواعد ثابتة أو محددة يتم تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساسها، فهذه منظمة صناعية أو تجارية وتلك إدارة حكومية، وهكذا. وحين تكون الإدارة في منظمة ما بصدد تنظيم الوحدة التنظيمية للموارد البشرية عليها أن تدرس عددا من العوامل قبل أن تقرر النمط التنظيمي المناسب، وتنحصر هذه العوامل فيما يلي:

1-أساليب وإجراءات العمل في المنظمة:[2]

[1]- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، مرجع سابق، ص ص 46،47.

[2]- نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص29،30.

فوظيفة إدارة الموارد البشرية في منظمات الإنتاج المستمر تختلف عنها في منظمات الإنتاج المتقطع، وذلك بسبب الاستقرار النسبي للنوع الأول من الإنتاج والتغير النسبي للنوع الآخر.

2-منتجات المنظمة من السلع والخدمات وطريقة تسويق هذه السلع وتلك الخدمات:

فقد تتبع المنظمات أسلوب عدم التركيز الإداري إذا كانت تتعامل مع أنواع مختلفة من السلع تسوقها لمجموعات مختلفة من المستهلكين، وقد تتبع أسلوب التركيز الإداري إذا كانت تقدم سلعة أو خدمة واحدة تسوقها لعدد كبير من المستهلكين المتماثلين.

3-حجم المنظمة وعدد العاملين فيها:

فقد يكون مناسبا وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية تتمتع بقدر كبير من" عدم التركيز الإداري" إذا كان عدد العاملين كبيرا،وكان الاختلاف كبيرا في قدراتهم وتخصصاتهم ونوع الوظائف التي يشغلوها،في حين يحسن إتباع أسلوب"التركيز الإداري" إذا كان معظم العاملين متماثلين في التخصص متقاربين في القدرات،ومن ثم يمكن أن يخضعوا لمعاملة أو سياسة واحدة كما هو الحال في الإدارات الحكومية ومنظمات الإنتاج المستمر.[1]

4-فلسفة الإدارة العليا:

تتحكم فلسفة الإدارة العليا بمدى قبول الإدارة العليا لفلسفة واضحة ومحددة إزاء السياسات والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لديها مما يؤدي ذلك لقبول الانصياع نحو مركزية إدارة الموارد البشرية،أو أن الفلسفة التي تتسم بها الإدارة العليا تتيح المرونة أو السرعة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد سيما إذا تمتع الأفراد القائمين في إدارة الموارد البشرية بالمؤهلات والخبرات اللازمة باتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن مما يتيح الأمر الاعتماد على الأسلوب المركزي في إدارة الموارد البشرية.[2]

كما الذكر فيما يخص الهيكل التنظيمي فلا يوجد هيكل تنظيمي مثالي كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فهذه الأخيرة قد توجد على صور وهذا راجع إلى الهدف المنشود من تكوين هذه الإدارة.

وتكتسي إدارة الموارد البشرية في المنظمة أهمية بالغة،وذلك راجع لعلاقتها المترابطة مع الإدارات الأخرى،فوظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى عن أهداف ووظائف المستويات الأخرى وكل هذا يجب أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية موضع تفكير دراسة معمقة،وإدارة الموارد البشرية بغض النظر عن التسمية التي تتخذها تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة،ولها هياكل تنظيمية تختلف من منظمة لأخرى،وذلك راجع لخصوصيات كل منظمة،والحجم الذي يشكل إحدى الخصائص[3]

[1]- نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ص30،31.

[2]- خضير كاظم حمود، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص29.

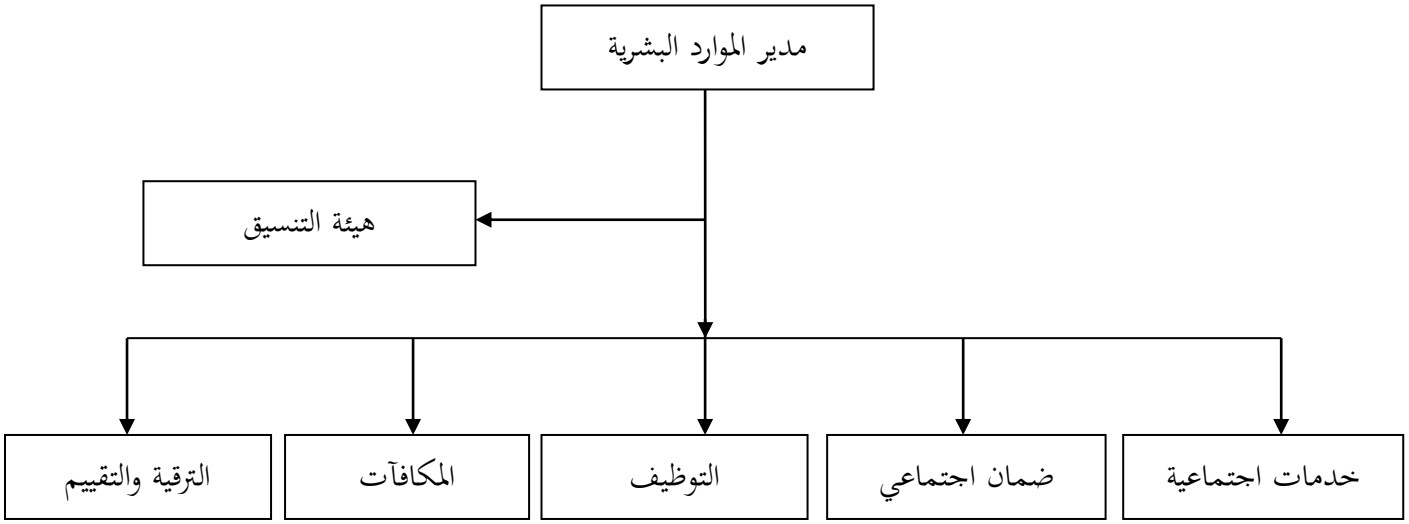
[3]- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص68.

الأساسية التي تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي،وهناك أربعة نماذج أساسية للتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

1-التنظيم تبعا لطبيعة العمليات:

في ظل هذا النموذج التنظيمي فإن الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تتحكم في تصميم التنظيم الداخلي لها، وعلى هذا الأساس فإن كل فرد أو كل مجموعة من الأفراد تكلف بأداء نشاط معين مثل:التوظيف، الخدمات الاجتماعية، التقييم والترقية.[1]وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1-1)يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العمليات



المصدر:هشام بوكفوس،مرجع نفسه،ص68.

وما تميز به هذا النموذج التنظيمي والذي يقوم على أساس طبيعة العمليات كما يلي:

-هناك تركيز على التخصص للمسيرين ودرجة التخصص تزداد كلما تم تقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية.

-كل هيئة متخصصة تفتقد إلى النظرة الشمولية عن أعمال الهيئات الأخرى.

-كل الأفراد في المنظمة يكونون تابعين لكل هذه الهيئات في آن واحد،وكل فرد يكون ممثل في كل منها،الشيء الذي يؤدي تضاعف الملفات.

-تضاعف الاتصالات بين الهيئات المتخصصة،فحركة الأفراد يجب أن يكون على علم بها كل الهيئات المتخصصة،الشيء الذي يؤدي إلى زيادة عدد الوثائق الضرورية.

-للحصول على نظرة شاملة عن خصائص فرد معين وعن مساره المهني يجب تجميع البيانات الواردة عن كل الهيئات المتخصصة.[2]

[1]- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص68.

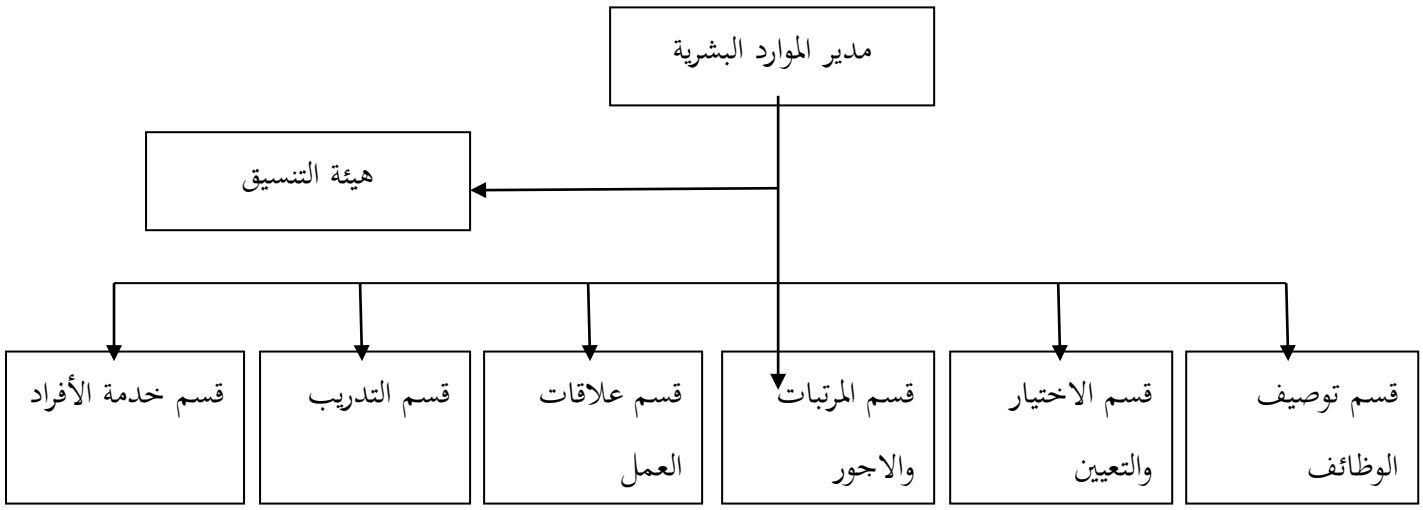
[2]- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص45.

-وجود هيئة للتنسيق ضروري، فهي الوحيدة القادرة على إجراء التسيير الجماعي للأفراد لذا يجب أن تتولى هذه الهيئة إعداد كل الوثائق الإحصائية التي تعطي نظرة شاملة عن الفئات المهنية المختلفة للأفراد، وهذه الهيئة هي الوحيدة القادرة على اتخاذ القرار بحركة الأفراد.

2-التنظيم على أساس الأقسام الإدارية:

كما سبق الذكر فإن عملية التنظيم تقوم على أساس تجميع الأنشطة والأعمال في وظائف وتجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام[1]، وهذا ما يظهره الشكل التالي:

شكل رقم: (2-1) يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الأقسام الإدارية



المصدر: كامل بربر، مرجع نفسه، ص46.

فتنظيم إدارة الموارد البشرية قد يتعلق بهدف إعطاء القيمة لأحد الأنشطة فإذا كانت المنظمة تهتم مثلا بعمليات

تدريب وإعادة تدريب على نطاق واسع فإن الأمر يتطلب إقامة قسم خاص بالتدريب،وبالمثل إذا كانت المنظمة تطبق برامج واسعة متصلة بنواح معينة مثل الأجور والأمن،والعلاقات العمالية،فإن الأمر قد يتطلب إقامة أقسام منفصلة حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج.

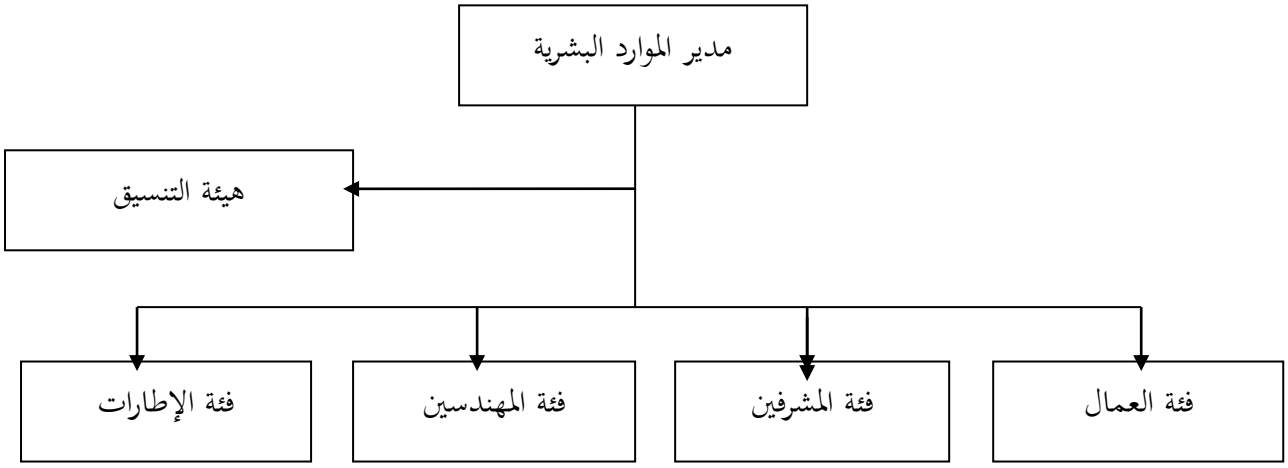
3-التنظيم تبعا لفئات الأفراد:

عندما يكون عدد العمال في المنظمة كبيرا تزداد احتمالات عدم التجانس، الأمر الذي يتطلب إدارة كل فئة بشكل شبه مستقل عن الفئات الأخرى وتضم الوحدة الأساسية للتسيير عدد فئات الأفراد، ويكون شكل إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:[2]

[1]- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، مرجع سابق، ص46.

[2]- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص70.

شكل رقم: (3–1)يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعا لفئات العمال



المصدر:هشام بوكفوس،أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية،مرجع سابق،ص70.

والملاحظ في كل وحدة من هذه الوحدات فإن المسير المشرف يجب أن تكون لديه كفاءات متنوعة لأنه يتولى إدارة كل الأنشطة المتعلقة بالأفراد الموجودين تحت سلطتهم،وهذا التنظيم إذن يتطلب توفر أفراد بمهارات عالية ودراية كافية بالتشريعات التي يمكن تطبيقها على الأفراد وبالإجراءات التي يمكن إتباعها لأن أي فرد لا يكون تابع إلا لإدارة واحدة،فالاتصالات تقل والوثائق الضرورية تقل هي الأخرى.

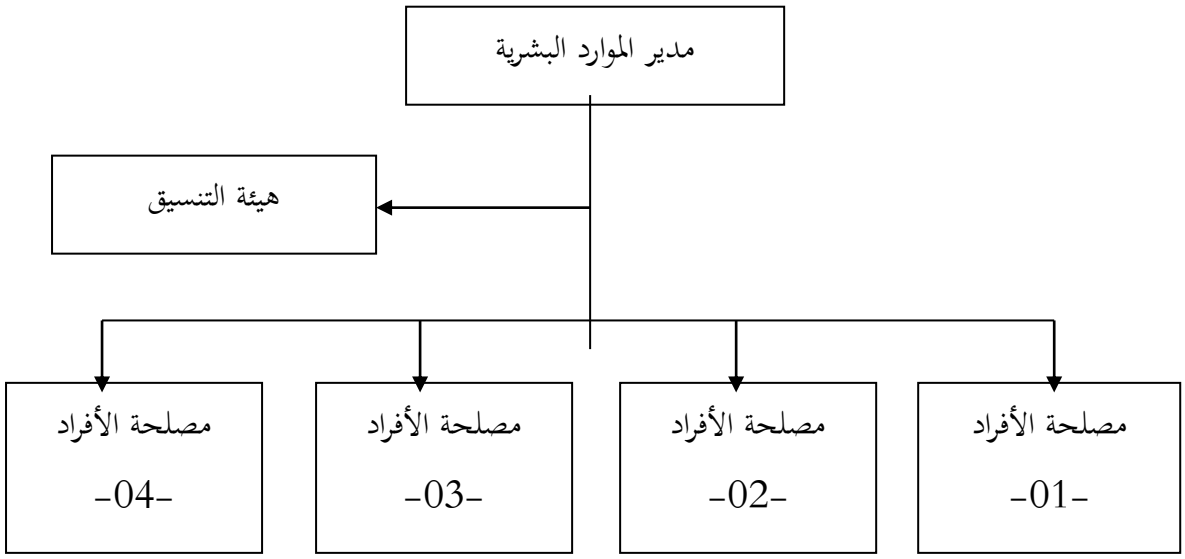
فلكل وحدة تكون لديها المعلومات الكلية والكافية عن أي فرد،وبالتالي يمكنها إجراء التنظيم المالي والمحاسبي في إطار الاعتمادات المتخصصة لها،لكن التنسيق بين هذه الوحدات يبقى ضروري لضمان التسيير الجماعي لبعض الأنشطة مثل :توزيع الأفراد في المؤسسة والمصالح.

4-التنظيم على أساس الوحدات الإدارية:

عندما يكبر حجم المنظمة يصبح من الضروري تطبيقها لمبدأ اللامركزية الإدارية في تنظيم شؤونها،وهذا التنظيم يكون له انعكاس على تنظيم إدارة الموارد البشرية،فيتم إنشاء وحدات أفراد مكلفة بتسيير شؤون الأفراد بالنسبة لمؤسسة واحدة أو مجموعة من المؤسسات أو منطقة جغرافية معينة،وكل وحدة إدارية إذا تتولى إدارة مجموعة من الأفراد ينتمون لفئات مختلفة،ويتضح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي التالي:[1]

[1]- هشام بوكفوس، مرجع نفسه،ص ص70،71.

شكل رقم: (4–1) يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الوحدات الإدارية



المصدر:هشام بوكفوس،اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية،مرجع سابق،ص71.

في ظل هذا التكامل فإن مسئولي الأفراد يمارسون أنشطة ذات طبيعة غير متجانسة تتعلق بكل الفئات،لذا يجب أن يمتلك مسير الأفراد مهارات عالية أكثر مما يتطلبه الوضع في التنظيمات السابقة فمجال نشاطه واسع جدا سواء فيما يتعلق بالتشريعات والإجراءات.[1]

الفرع الثاني:موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

عندما يتجاوز حجم المنظمة مستوى معين تنشأ بها إدارة الموارد البشرية،والحجم الذي يفرض ظهور هذه الحركة في المنظمة يرتبط بطبيعة مشاكل الأفراد،فكلما تميز الأفراد بعدم التجانس تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية، وعندما يزداد عدد الأفراد ويزداد حجم المنظمة يصبح منصب مدير الموارد البشرية احد المناصب الأساسية.[2]

ويمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة خارطة الأنشطة والعمليات والمهام المختلفة التي ينهض بها موظفو المنظمة. وعليه فإن هذا الهيكل يتقلص مع تقلص المهام ويتوسع بتوسعها وهو خاضع للتبديلات والتغييرات ويلاحظ أن إدارة الموارد البشرية تحتل موقعا مهما في الهيكل[3] وهذا ما يمثله الشكل التالي والذي يعبر عن هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز.[4]

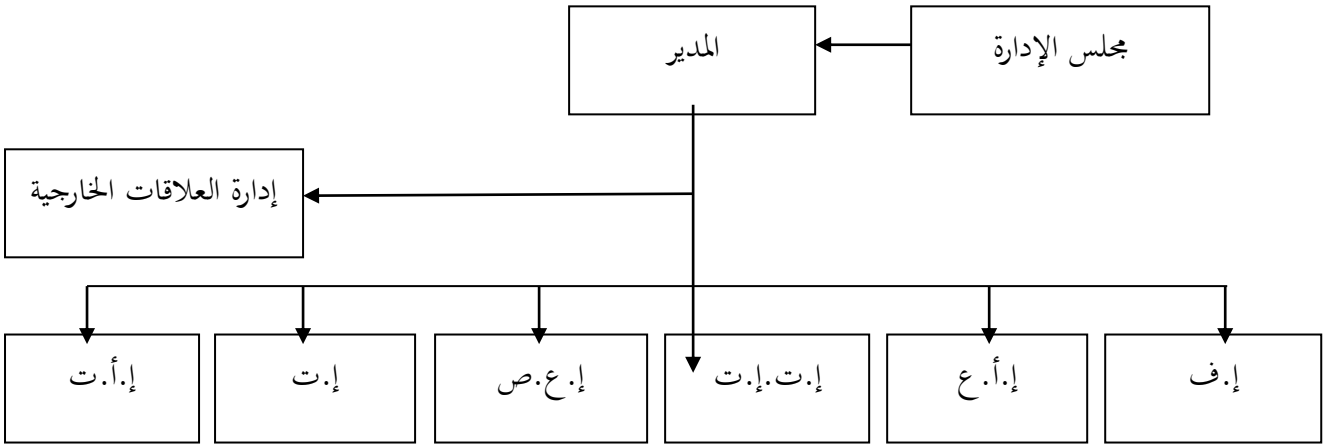
[1]– هشام بوكفوس، مرجع نفسه،ص71.

[2] -Peretti J-M : Gestion du Personnel, Librairie Vuibert, 1981, P477.

[3]– مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،2015،ص25.

[4] -Peretti J-M, Ibid : P : 477

شكل رقم: (5–1) يوضح هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز



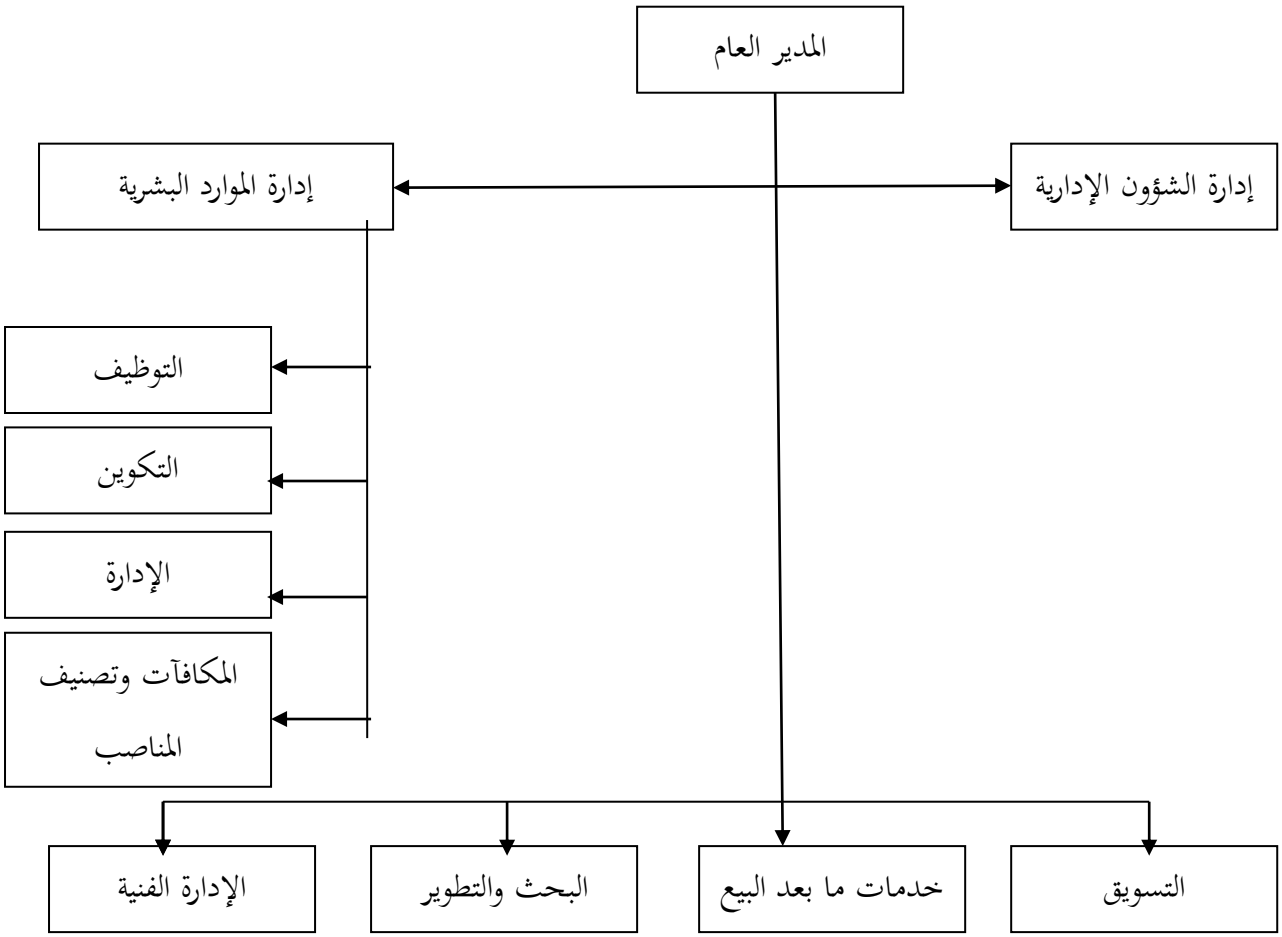
Source; Peretti J-M : Gestion du Personnel,Op.cit :P:477.

إ.ف:الإدارة الفنية ،إ.أ.ع:إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،إ.ت.إ.ت:إدارة التسيير الاقتصادي والتسويق،إ.ع.ص:إدارة العمليات الصناعية،إ.ت:إدارة التجارة،إ.أ.ت:إدارة الأعمال والتركيب.

ومن خلال الهيكل التنظيمي السابق فإن مدير الموارد البشرية تابع للمدير العام مباشرة،وهذا التنظيم أصبح هو الشائع في أغلب المنظمات اليوم وبالتالي فمدير الموارد البشرية(إدارة الأفراد)يشارك في رسم السياسة العامة،الشيء الذي يؤكد أهمية هذه الإدارة في المنظمة أما الهيكل التنظيمي فهو خاص بشركة Hewlett Packardلإنتاج الحواسيب الإلكترونية يظهر إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة أساسية شأنها شأن الإدارات الأخرى التي تعنى بالوظائف الأساسية في المنظمة.[1]

[1] - Peretti J-M ,Ibid : P : 477-478.

شكل رقم: (6–1) يوضح هيكل تنظيمي لشركة Hewlett Packard الفرنسية لإنتاج الحواسيب

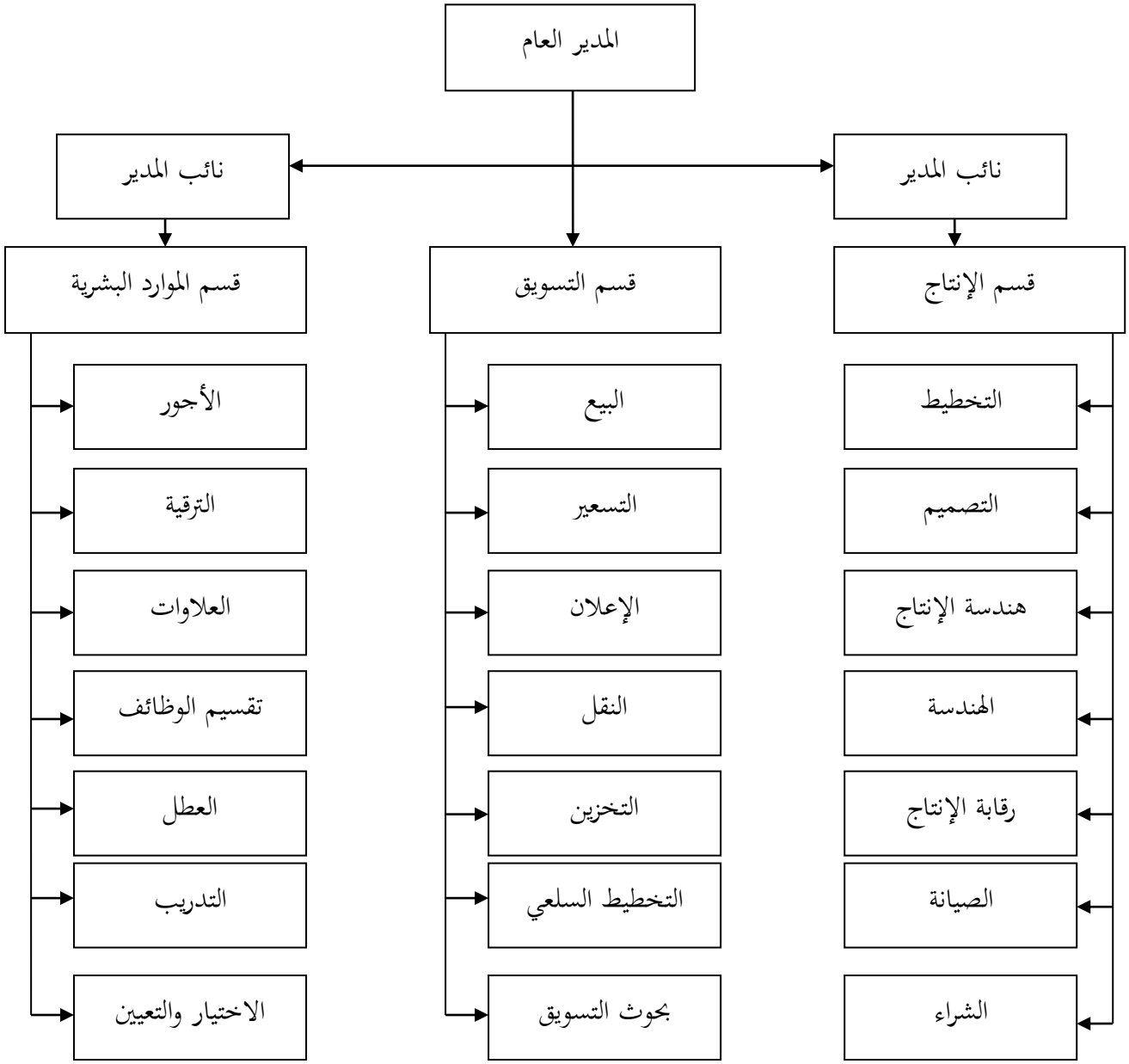


Source : Peretti J-M : Gestion du Personnel,Op.cit : P : 478.

ومن خلال الهيكل التنظيمي السابق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تقع في مستوى إدارة الشؤون الإدارية والمالية وهي بذلك تتموقع في مستوى تنظيمي مهم،وتهم كل من وظيفة التوظيف والتكوين والمكافآت وتصنيف الوظائف.وقد نجد إدارة الموارد البشرية تحتل مستوى مع عدة إدارات مهمة في المنظمة شأنها في ذلك شأن إدارة الإنتاج والتسويق وهذا ما يوضحه الشكل التالي:[1]

[1] -Peretti J-M ,Ibid : P : 478.

شكل رقم: (7-1)يوضح هيكل تنظيمي حسب الأقسام



المصدر:هشام بوكفوس،أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية،مرجع سابق، ص67.

المبحث الثالث:تحديات واستراتجيات إدارة الموارد البشرية ومداخل دراستها

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من المتغيرات التي تحول دون تحقيقها لأهدافها والتي تستلزم المنظمة لتبني إستراتيجيات لمواجهتها وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثالث.

المطلب الأول:التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هي المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية ولاسيما المتغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية والقوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بمجال العمل،ويمكن إيجاز هذه التحديات بالآتي:

1-تحديات متعلقة بإدارة و مقاومة التغيير:

إن البيئة شديدة الديناميكية تحتم ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير وتحسين القدرة على إدارة الموارد،فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع المتغيرات والمستجدات تحرص على توظيف أفراد يتسمون بالمرونة والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات،وهناك نقطة أخرى متعلقة بمقاومة التغيير من قبل الأفراد في المنظمات،حيث تشكل هذه النقطة تحديا بارزا يواجه إدارة الموارد البشرية،حيث أن تطبيق التقنيات مثل الإدارة الإلكترونية يلقى مقاومة داخلية من قبل الموظفين والعاملين لأسباب منها:

-الصدمة الفنية والعلمية، حيث يرون في عدم قدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا أنه نوع من التخلف.

-الخوف على وظائفهم وسلطاتهم.

2-التحديات المتعلقة بمهارات الموظفين:

يتعرض سوق العمل باستمرار لتحديات خاصة ناجمة عن متطلبات العولمة فيما يتعلق بالانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة والاستثمار،وتراجع التدخل الحكومي،مما يستدعي التطور والتغير المستمر في أنواع النشاط الاقتصادي للتجاوب مع معايير المنافسة،ويتطلب التجاوب مع ذلك كله توفر موارد بشرية وقوى عاملة تتسم بالمرونة،وتمتلك قاعدة عريضة من المعارف والمهارات لمجارات التطور في سوق العمل،ويجد العاملون ذو التخصصات الضيقة والمهارات المحدودة،وكذلك العاملون من ذوي المهارات المنخفضة أنفسهم غير قادرين على التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة،وتقع المسؤولية على نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية لمراعاة هذه المتطلبات وتلبيتها.

3-تحديات احتياجات وتوجهات سوق العمل:

يعد سوق العمل أحد المؤثرات البيئية الهامة على مدى إمكانية المنظمة وقدرتها على توفير احتياجاتها من العمل،فالمنظمات بمختلف مستوياتها تمر بحالة تغير مستمرة لم يشهد لها مثيل من قبل،وهذا يتطلب موظفين لديهم مهارات المرونة والقدرة على التغيير والتجاوب لمتطلبات ديناميكية أماكن العمل وترى كفافي أنه يدور الحديث اليوم عن سوق عالمية المنتجات ورأس المال،ولكن مستقبلا سيكون الحديث عن سوق عالمية للعمالة،وقد انعكست تأثيرات العولمة على أسواق العمل بتحديات على الكيفية التي يتم بها أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها،ومن هذه التحديات:[1]

[1]- محمد شيخ صالح القدومي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 53،54.

1-نشوء مهن ووظائف جديدة تعبر عن احتياجات سوق العمل نتيجة تطورات.

2-التقنيات منها ما يطلق عليه العمل والوقت المرن.

3-زيادة نسبة الطلب على فئة العاملين المتخصصين في مجال الصناعات.

4-الإلكترونية فالمعرفة التقنية متطلب أساسي في سوق العمل.

5-التزايد المستمر في العمالة الشرطية وهي التي تطلب وقت الحاجة لأداء مهام معينة.

4-تحديد التنافس العالمي:

حيث تقوم المنظمات بوضع سياسات خاصة بالموارد البشرية خاصة في حالة ندرة المهارات في سوق العمل ورغبة الإدارة في تحقيق التميز والابتكار، وبالتالي اجتذاب واستقطاب القوة العاملة الماهرة من سوق العمل والمنافسة على الموارد البشرية ليست محصورة على الحدود الوطنية فقط،بل إن عملية الانتشار في استقطاب الموارد البشرية الماهرة مفتوحة وعلى نطاق عالمي والصراع على استقطاب العقول صراع عالمي قديم حيث تتنافس الدول المتقدمة على جذب الكفاءات البشرية الراقية والمتميزة من الدول النامية.

5-التحديات المتعلقة بالأهداف والأولويات المؤسسية:

يعتبر وضع الأهداف ورسم الأولويات في المؤسسات من الممارسات الهادفة لتحقيق الرؤى المخطط لها،وقد كان من أولويات أهداف المنظمات تحقيق الربحية وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف،أما اليوم فقد تم التركيز في الأولويات على تأهيل وتدريب الموارد البشرية بما يقع تحت عنوان تنمية الموارد البشرية إيمانا بأن الاهتمام والتركيز على تنمية قدرات العاملين يؤثر تأثيرا إيجابيا في رفع مستوى الخدمة وإرضاء الزبائن وزيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية المستهدفة،وهذا يشكل تحدي كبير أمام الموارد البشرية من أجل تنمية العاملين.

6-تحديات متعلقة بممارسة أنماط إدارية حديثة:

حيث تم التخلي عن المركزية الشديدة والبيروقراطية في العمل،وتم الاعتماد على التعاون بين المرؤوسين والرؤساء في أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل،حيث تم العمل بمبدأ أن يأخذ الرئيس رأي مرؤوسيه ويشاورهم أثناء القيام بأعمال المنظمة،ليستفيد من خبراتهم وتجاربهم وأيضا تم اعتماد مبدأ فرق العمل في المنظمات،حيث يشكل فريق يضم عدد من الأفراد تتفاوت أعدادهم بحسب المهمة التي تناط لهم.

وهؤلاء الأفراد يستفيدون من خبراتهم وتجاربهم المختلفة ويناقشون المشاكل والقضايا التي تواجههم من أجل التوصل إلى حل هذه المشاكل،وهنا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تعليم هؤلاء الأفراد وتدريبهم على كيفية العمل كفريق واحد والتعاون التام بين أعضاء الفريق من أجل تحقيق أهداف المنظمة.[1]

[1]- محمد شيخ صالح القدومي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ص54،55،56.

7-التحديات المتعلقة بتنوع الموارد البشرية:

من الملاحظ في هذه الأيام تنوع الموظفين العاملين في المنظمة،وهذا التنوع قد يكون من حيث الجنس والعمر والخلفيات الثقافية وجنسية الموظفين وعاداتهم،فمن حيث الجنس فإننا نلاحظ تزايد مستمر في إقبال المرأة للعمل ،إما لحاجات تحقيق الذات وإثبات الشخصية أو من أجل الأوضاع الاقتصادية ورفع مستوى معيشة الأسرة،وتشكل المرأة تحديا لإدارة الموارد البشرية من حيث طبيعة الوظائف التي تلائمها والتي تكون لديها قدرة على تأديتها حيث من المستبعد أن يتم وضع المرأة في عمل يتطلب جهد عضلي،وكذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار كون المرأة لديها مسؤوليات مزدوجة،فهي إلى جانب أنها موظفة في هذه المنظمة فهي ربة منزل عليها مسؤوليات وواجبات،وبالتالي الأخذ بعين الاعتبار الدوام الذي لا يحتاج إلى ساعات عمل طويلة أو إلى مناوبات ليلية وأعمال إضافية،وكذلك أيضا ما يحق للمرأة من إجازة أثناء الولادة،أما من حيث العمر فنجد في المنظمات الشباب الذين لديهم أفكار تختلف عن أفكار الموظفين الأكبر منهم عمرا.

حيث نجد أن معظم الشباب العاملين لديهم حب تعلم الجديد والمعرفة المتميزة في تكنولوجيا الحاسوب،وهم بعكس الموظفين الأكبر منهم سنا الذين يكتفون بما لديهم من معارف ويخشون من التكنولوجيا الحديثة، أما من حيث جنسيات العاملين،فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على إدارة مزيج مختلف من الموظفين الذين لديهم لغات مختلفة وبلاد مختلفة وعادات وطباع وأعراف مختلفة،وتوصلت دراسة أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن التنوع في الموظفين،من حيث العرق يؤدي إلى جودة عالية وأفكار متميزة وعصف ذهني مميز أكثر من الفرق الأقل تنوعا.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات

حيث لابد لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى بعض السياسات التي تكون مرتكزات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات كما يلي :

1-زيادة الاستثمار في رأس المال البشري من حيث المعارف والقدرات.

2-المهارات لتكوين قوة عمل تنافسية.

3-المحافظة والإبقاء على العاملين الذين لديهم خبرات ومعارف جوهرية.

4-تشجيع العاملين على المساهمة وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة، وتشجيع التواصل مع الخبراء خارج المنظمة.[1]

[1]- محمد شيخ صالح القدومي، **ادارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ص 57،56.

جدول رقم: (3-1) يوضح إستراتجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات

التحديات	الاستراتيجيات
تقادم التشريعات والقوانين	تحديث القوانين والأنظمة
التنوع في الموارد البشرية	ثقافة التنوع البشري والفكري
ادارة التغيير ومقاومته	التكييف والتغيير المستمر
تقادم المهارات والخبرات	التطوير الفني والمهاري
التفجير المعرفي وتراكم المعلومات	التمكين والتعليم التنظيمي
الاحتياجات المتجددة لسوق العمل	مواكبة التحولات في تركيبة القوى العاملة
الثورة العلمية والتقنية	التطوير التقني والإداري

المصدر:محمد شيخ صالح القدومي،إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق،ص57.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن لكل تحدي إستراتجية خاصة لمواجهته.

المطلب الثالث:مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية

هناك عدة مداخل لدراسة إدارة الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

1-المدخل الإستراتيجي:

الذي يتناول الخطة الإستراتيجية أساسا لعمل المنظمة والتي تبتدئ برؤية ورسالة المنظمة ثم أهدافها الإستراتيجية والبيئة الداخلية والخارجية لها وتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تؤثر عليها وينتهي بوضع البديل الإستراتيجي لها.

2-المدخل الإداري:

ويركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية للموارد البشرية فيتناول أهداف الإدارة وعمليات الاختيار والتعيين وتحليل الوظائف.ويهتم بالتدريب وتنمية القدرات وتخطط المسار الوظيفي وتقييم أداء الموظفين ثم ينتقل إلى الأجور والرواتب والحوافز وخدمات الموظفين فانضباط الموظفين والسعي لتحقيق أمنهم ورعايتهم.

3-مدخل الموارد البشرية:

ويولي هذا المدخل اهتمامه بالموظف كإنسان من خلال دراسة حاجاته وتطويره وتنمية إمكانياته وتلبية متطلباته إضافة إلى دراسة المسائل السلوكية له والعمل على إيجاد الحلول الناجمة عن تصرفاته السلوكية واهتماماته.[1]

[1]- مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ص 24،23.

4-مدخل النظم:

ويدرس هذا المدخل العلاقة التي تربط الموارد البشرية ببقية النظم كنظام الإنتاج وتسويق العمليات والقوى العاملة وغير ذلك حيث تلعب هذه النظم دورا مؤثرا على نظام إدارة الموارد البشرية وفي ذات الوقت يؤثر ذلك النظام فيها.

5-مدخل المبادرة:

ويقوم هذا النظام على حساب توقعات المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة ووضع الإجراءات اللازمة لمواجهتها من خلال مجموعة الوسائل المتاحة أمام المنظمة.ويسترشد هذا المدخل بالفكر الإستراتيجي وتفعيل وتنمية إمكانيات وقدرات التصور والتحسب للإحداث قبل وقوعها لدى المدراء والقياديين في المنظمة.

6-المدخل المركب:

وهو خليط من المداخل أعلاه معتمدا على منطلق مواجهة المنظمة لمجموعة من التحديات تأتي من مداخل عدة وخاصة المنظمات التي تواجه مصاعب ومشاكل كثيرة ويتطلب منها العمل وفق المدخل الإستراتيجي كما تستند على ما يقدمه المدخل الإداري وتستعين بمدخل النظم فتتكون لديها مجموعة مناسبة من الداخل التي تجعلها قادرة على مواجهة التحديات أعلاه.[1]

[1]- مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق،ص24.

خلاصة الفصل :

من خلال تناولنا للفصل الأول الذي يعتبر كمدخل لإدارة الموارد البشرية اتضح أن العنصر البشري يحتل مركز هام في الرفع من الكفاءة الإنتاجية ،ولو نظرنا إلى حياة هذا العنصر لوجدناه أنه عنصر اجتماعي يقضي معظم وقته في التفاعل مع العاملين وأنه يصعب عزله عن الجماعات،لأن هدفه يتحقق من خلال العمل الجماعي.

ولقد أصبح من الواضح أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة مثلها كمثل الوظائف الأخرى،حيث أبدت إدارة الموارد البشرية وضعها كمجال تخصصي وإدراك دورها وإسهامها في مجال الكفاءة الإنتاجية والواقع أن فكرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ليست بالشيء الجديد في الميدان الإداري،بل علينا الاهتمام بالسياسات والبرامج التي تسطرها الإدارة بهدف الرفع من مستواها.

تمهيد الفصل:

يعرف العالم اليوم تحولات نحو ظاهرة العولمة الاقتصادية، حيث أصبحت المؤسسات مضطرة لمراجعة طرق تسييرها، قصد التكيف مع البيئة التنافسية، حيث تعمد إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية فتتخذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لتتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشائها بعد إدراك وتفكير عمي، حتى تضمن المؤسسة قدرة عالية على التنافس وتؤمن النمو ضمن جماعة المنافسين والبقاء في السوق.

من أجل إثراء الموضوع أكثر، فقد تم تخصيص هذا الفصل لدراسة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول: تنافسية الموارد البشرية،أهميتها ودورها الاستراتيجي

لقد فرضت المنافسة على المؤسسات ضرورة التحول نحو التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية كنظام فرعي يساهم في نجاح الإستراتيجيات التنافسية وهذا لأهمية الموارد البشرية في تنمية تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول:تنافسية الموارد البشرية

تسعى المؤسسات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة تنافسيتها من خلال الجودة الأعلى والإنتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى، ويقوم هذا كله على عقول مديرين عصريين أكفأ وعاملين مدربين يعملون بروح الفريق ضمن فرق عمل محفزة ومتكاملة.

حيث أن العقول المبدعة هي أساس نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة فمع تنوع أشكال المنافسة وتزايد حدتها في السوق العالمية أصبح السبق في الاختراع والابتكار من أساسيات ومقومات نجاح واستمرار المؤسسات، ويعد ذلك من ضرورات البقاء والاستمرار لمؤسساتنا في منافستها مع المؤسسات العالمية الكبرى لاسيما الشركات متعددة الجنسيات، إلا أن امتلاك مقومات الاختراع والابتكار يتطلب توافر عقول بشرية مؤهلة ومدربة وعلى تدبير وصيانة رأس المال العقلي أو الفكري واستثماره في جهود الاختراع والابتكار، وذلك جنبا إلى جنب مع تخصيص اعتمادات ببرامج البحوث والتطوير، هذه البرامج التي يعتبرها الكثير من مديرين- للأسف-كماليات بدلا من اعتبارها أهم ضرورات ومقومات التنافسية.

ويرى العديد من الكتاب في إستراتيجيات الأعمال أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحقق من خلال العاملين بها وأن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو في جودة طاقم العاملين بالمؤسسة ومدى دافعيتهم والتزامهم بإسهام فاعل في نجاح المؤسسة.

و من خلال ذلك تم طرح العديد من التعريفات لتنافسية الموارد البشرية، حيث ركز معظمها على المهارات والقدرات والخصائص المتميزة للموارد البشرية وانعكاسها على أدائها المتميز.

فيرى بعض الباحثين أن تنافسية الموارد البشرية هي مجموعة من الأنماط السلوكية التي تمثل الاحتياجات الضرورية التي لابد من توافرها في العامل من أجل انجاز المهام والوظائف بشكل منافس.

بينما ركز آخرين على أنها إدارة عمالة المؤسسة بشكل متميز عن الآخرين بحيث يمكن أن تدرك هذه الميزة كمنتج لرأس مالها الفكري وميزة العملية التنظيمية.[1]

[1]-ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر،2011،ص136.

وترى الباحثة أن مفهوم تنافسية الموارد البشرية يتمثل في مجموعة القدرات والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية والسياسات والإجراءات التي تتبعها في محاولة منها لصنع ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل في نفس المجال.[1]

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية في تنمية تنافسية المؤسسة

لقد وهب الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو " المورد البشري" الفعال، وان ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وان كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى تلك التنافسية إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوينها، لذلك لابد من توفر العمل البشري، المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة،التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير و التحليل التنفيذ والانجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافيا لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمؤسسة أو تحقيقها للتنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذا ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر،ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ.[2]

المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية

لقد تحولت وظيفة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي كما أصبحت الموارد البشرية تمثل مركز تنافسية، ونجاعة المؤسسات وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعد استراتيجي في قيادة المؤسسات. لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا إستراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات،كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.[3]

---

[1]- ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، مرجع سابق،ص137.

[2]- أحمد السيد كردي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة الأزهر،القاهرة، مصر،2010،ص25.

[3]- سملالي يحضيه،التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة،الملتقى الدولي،متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،الجزائر،يومي 17و18افريل 2006ص828.

إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصدر الأداء المتميز، حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات ولهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة، وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزام.

فقد كان ينظر في السابق لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو تسوية الأجور، وضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا إستراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها:

-تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية.

-تحقيق تكامل بين استراتيجيات بين الموارد البشرية وإستراتيجيات المؤسسة التنافسية.

-زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية.

-قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الذي يعرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة الاستراتيجيات أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء.[1]

المبحث الثاني: عوامل الحفاظ على تنافسية المؤسسة وأسس تنميتها وتعزيزها

تعمل الكثير من المؤسسات اليوم على اعتماد نهج الحفاظ على تنافسيتها وتنميتها وتعزيزها في لب إستراتجيات التنمية الاقتصادية. فتتنوع الأسس والعوامل التنافسية تبعا لتنوع واختلاف متغيرات البيئة.

المطلب الأول: عوامل الحفاظ على تنافسية المؤسسة

حدد الكاتب الفرنسي Humbert Lesca مجموعة من العوامل التي تمكن المؤسسة من أن تحافظ على تنافسيتها إذ سعت إلى تحقيقها أو الاهتمام بها وهذا بعد قيامه بدراسة أجراها على 32 مؤسسة فيما بين سنتي 1980-1981 وتتمثل في:

-موقع المؤسسة في السوق: إن المؤسسة على اقتناع رئيسي بأهمية السوق الذي تعمل فيه،وضرورة التفاعل الإيجابي مع عناصره واستثمار الفرص المتاحة به وتأكيد السبق على المنافسين.[2]

[1]- سملالي يحضيه، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص828.

[2]- بن زعتر عمارية، مدني أمينة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد ملحقة مغنية، تلمسان، الجزائر،2015-2016،ص66.

-معدل نمو الحصة السوقية: تجد بعض المؤسسة نفسها معرضة لضغوط تنافسية كبيرة، فتعمد إلى توسيع نشاطاتها وزيادة حصتها في السوق، عن طريق الوصول عند رغبة الزبون وإرضائه وتلبية حاجاته بأحسن الطرق وبأقل التكاليف، وبالتالي تضمن ولاءه.

-التكاليف بأنواعها: أن التكاليف لا يمكن أن تخفض بصفة آلية، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم فالمؤسسات تمتلك قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف وحتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، فالمؤسسات الرائدة تعمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، بحيث تدرس تطورها عبر الزمن و تقارنها من قبل المنافسين، وتتخذ القرارات بشأنها.

-مرونة المؤسسة وسرعة التكيف: حتى تستطيع المؤسسة المحافظة على قدرتها التنافسية، والاستمرار في سوق تنافسي، يجب عليها أن تتمتع بنوع من المرونة، والتي تعرف بأنها المقدرة على التجاوب مع التغيرات وسرعتها، والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

-المعرفة: تعبر المعرفة على رأس المال الفكري الذي يمكن توظيفه لصالح المؤسسة وكما يعرفها ستيوارت ويوضح بأن الموجودات المعرفية ينبغي أن تحقق الشروط التالية:

*أنها متميزة أي لا توجد لدى المؤسسات المنافسة.

*أنها إستراتيجية أي لها قيمة، يدفع المستفيد ثمنا للحصول عليها.

-جودة الخدمة المقدمة للزبون: حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم خدمة أو منتج متميز وعالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر الزبون.

-تحفيزات وكفاءات الأفراد: مهما كانت الموارد التي قد توفرها المؤسسة إلا أنها تبقى غير كافية لوحدها لتحقيق تنافسية كبيرة، دون توافر الموارد البشرية، إذ أنه الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من الموارد إلى تنافسية.

-قدرات البحث والإبداع: الإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي، التنظيمي والتجاري، كما انه يعتبر مصدر هاما وأساسيا للحصول على التنافسية، ومنه أصبح ينظر إليه على انه متغير استراتيجي يفتح الأفاق أمام المؤسسة لشق طريق النجاح والتفوق.

-الإنتاجية: هي أداة قياس كفاءة نظام إنتاجي معين ويفترض هذا التعريف العمل الفوري وتحقيق المؤسسة فائدة كبيرة إذا قامت بتسوية المشاكل التقنية، مثل تحسين أداء المصالح.

-مردودية الأموال المستثمرة: إن معدل العائد على رأس المال المستثمر هو عبارة عن نسبة الربح المحقق إلى حجم رأس المال المستثمر، الذي تم استخدامه لتوليد هذا الربح، واحد أشكال هذا المعدل الذي تستخدمه[1]

[1]- بن زعتر عمارية، مدني أمينة، دور التغيير في تحقيق القدرة التنافسية، مرجع سابق، ص ص66،67.

بعض المؤسسات هو العائد المستهدف على المبيعات الصافية ووفقا لهذا تقوم المؤسسة بتحديد نسبة الربح لكل وحدة نقدية للمبيعات، ولا تعد المؤسسة تنافسية عندما تكون القيمة السوقية لديونها ورأسمالها أقل من تكلفة استبدال أصولها بسبب عدم الاستغلال الجيد لاستثماراتها، التي أسرفت دون مراعاة تغطية تكلفة التنازل عنها.

-القدرة على إعادة الهندسة: تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة لتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير.وهذا للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة: الخدمة، السرعة،التجديد والتنويع.

-استخدام تكنولوجيا المعلومات: لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات مصدرا مهما لقوة المؤسسات حيث تساهم في تحسين كفاءة وفعالية الأداء، ومن هذه المساهمات نجد:

*تقديم طرق جديدة لتصميم النظم.

*إنشاء علاقات قوية وجديدة بين العملاء والموردين من خلال وسائل الاتصالات الالكترونية.

*زيادة كفاءة الأداء في الصناعات السلعية والخدمية من خلال التبادل الالكتروني للبيانات والمعلومات.

*إتاحة فرص المنافسة المحلية والدولية.

-إتباع نظام الجودة الشاملة: يركز نظام الجودة الشاملة باعتبارها نظام تسيير وإستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية على ضرورة وصول هذه الأخيرة إلى امتلاك وتحسين تنافسيتها.[1]

المطلب الثاني: أسس تنمية تنافسية المؤسسة

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المؤسسة فإن نجاح المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الموارد البشرية لذا وجب على مختلف المؤسسات التي تسعى لبلوغ أهدافها أن توجه جهودها في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز وذلك من خلال توفير الصفات التالية:

-أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

-أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم "Valeur" من خلال تنظيم غير مسبوق "Sans Précédent" وتكامل المهارات و الخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.[2]

[1]- بن زعتر عمارية، مدني أمينة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية، مرجع سابق،ص ص 67،68.

[2]- سلمى رزق الله، مساك أمينة، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، مجلة آفاق للعلوم، العدد 7، مارس2017، جامعة الجلفة، ص ص 311،312.

-أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطا وثيقا يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في هذه النقاط:

*التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بيناها سابقا، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المؤسسة.

وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين أثناء استقطاب الموارد البشرية فأما أن تجري عمليات الاستقطاب ذاتيا بإمكانياتها وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.

*الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان منهم ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي، أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين، وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لابد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء.

ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

*ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية.فضلا عن تسيير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم،كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.[1]

[1]- سلمى رزق الله، مساك أمينة، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، مرجع سابق، ص312.

*تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء للمنظمة.

*تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للممتازين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء.

نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحا في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

*فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهتلك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد.

إلى جانب هذا نذكر أهمية تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الإستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة.

*تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جدا ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب او الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جدية لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

*ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات،وضمان توجيهها جميعا صوبا الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق والتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستعمال مقومات التميز.

فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية،إذا هو مدير أعمال في حد ذاته، يسير الأفكار والقيم، إذا وجب تغيير النظرة إليه والى القيادة الإدارية ككل،واعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليس رؤساء ومسيطرين.[1]

[1]– سلمى رزق الله، مساك أمينة،"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، مرجع سابق، ص313.

المطلب الثالث: تعزيز تنافسية المؤسسة

من الوسائل الأخرى التي يمكن للموارد البشرية أن تدعم بها تنافسية المؤسسة تنمية قاعدة من رأس المال الذي يمكنها تزويد المؤسسة بقدرات مميزة تساعدها في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة دائمة التغير.

فإن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يظل في اضطراب مستمر وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تغلف بيئة الأعمال في الوقت الحالي.

فلقد أصبح من الواضح الآن أنه على الرغم من تحسين الجودة إلا أن النجاح في المنافسة العالمية يقتضي تنمية أنظمة إنتاجية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف حتى يمكن تحقيق الاستجابة للتغيرات السريعة في احتياجات العملاء واستراتيجيات المنافسة.

ويرى بعض الباحثين أن المؤسسة التي تمتلك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناضج فان ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التخطيط الناجح للإستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوع من التفكير المستقبلي وتعزيز فهم إستراتيجية المؤسسة وتوفير التكنولوجيا المطلوبة لمواجهة التحديات المعاصرة.

ويتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عدد من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.[1]

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتنافسية المؤسسة

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الدعائم الأساسية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي بما توفره من موارد مؤهلة ومدربة تمتلك قدرات ومهارات الابتكار والاختراع تعزز تنافسيتها.

المطلب الأول: مواجهة التحديات التنافسية من خلال ممارسة إدارة الموارد البشرية

1-تساعد إدارة الموارد البشرية المنظمات في مواجهة التحديات التنافسية من خلال أربعة أبعاد:

*بيئة إدارة الموارد البشرية.

*اكتساب الموارد البشرية الماهرة والإعداد الجيد لها.[2]

[1]- ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية،مرجع سابق، ص139،140.

[2]- ندى جودة حسين، مرجع نفسه، ص 98.

*تعيين وتنمية الموارد البشرية بما يتناسب مع إستراتيجية المؤسسة ككل.

*تعويضات الموارد البشرية.

2-تسمح الإدارة الفعالة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية بتحقيق أكبر قدر من المساهمة في تعظيم إنتاجية المؤسسات وتحقيق المزايا التنافسية لها.

3-تؤثر احتياجات العملاء للمنتجات والخدمات الجديدة على إعداد وأنواع العمال التي يقوم بها الموظفون داخل إدارة الموارد البشرية والذي من شأنه يساعد على نجاح المؤسسة أو فشلها.

4-تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في مواجهة التحديات التنافسية من خلال دور المديرين في التأكد من أن المؤسسة تمتلك المهارات المطلوبة للقيام بأعمالها الحالية والمستقبلية مما يساعد المؤسسات على تحقيق التنافسية في عصر يتسم بالتغير السريع.[1]

المطلب الثاني:إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تنافسية المؤسسة

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المؤسسات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب الخاصة بالجودة، وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين ونظم الاتصال ونظم الاقتراحات ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي، وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لأنهم يعرفون جيدا رسالة المؤسسة ويمكنهم تحسين برامج التطوير التي تتلاءم مع أهداف المؤسسة بالإضافة إلى خبرتهم في مجال الموارد البشرية ويمكنهم بذلك التأكد من أن البرامج الجديدة مصممة بالشكل الذي يلاءم النظم الموجودة، وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشارك بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين الإنتاجية، فإن ذلك غالبا لا يحدث وفي الحقيقة فإن خبراء الموارد البشرية كثيرا ما يكونون أهدافا لجهود تقليل حجم العاملين وحتى في المؤسسات الكبيرة والمتقدمة فإن خبراء الموارد البشرية غالبا ما يكونون مشغولين بإطفاء النيران وبذلك لم يجدوا الوقت الكافي لتقديم البرامج الجديدة وهناك العديد من المواقف التي يمكن لإدارة الموارد البشرية المشاركة فيها ومن أهمها تصميم وتطبيق وتقييم التدخلات من أجل تحسين تنافسية المؤسسة. لذا يجب أن يشارك خبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة وقد يتم ذلك من خلال تدريب وتنمية فريق يتضمن ممثلين من الإدارة لتحديد المشكلات وعرض المقترحات ويعد ذلك الإجراء ضروري للتأكد من أن البرامج النهائية سوف تكون مقبولة ومطبقة من جانب كل أعضاء المؤسسة وتبرز أهمية التعرف على أفكار ومقترحات المديرين والمشرفين لها لذلك المستوى من تأثير[2]

[1]- ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية،مرجع سابق، ص98.

[2]- بارك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاد شمال افريقيا، العدد7، ص284.

قوي على ردود أفعال الأفراد ونحو التدخلات الجديدة ويمكن التعرف على أراء أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات أو استقصاء الرأي أو أي طرق أخرى أقل رسمية، وبعد مناقشتها مع ممثلي التنظيم ويجب عليهم أن يكونوا مستعدين لتعديل تصميم البرامج التدريبية الجديدة مع نظم الحفز أو التعويض.[1]

[1]– بارك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سابق، ص284.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أنه مهما كانت طبيعة نشاط المؤسسة إنتاجية أو خدماتية فإنها تعمل على تنافسيتها وهذا لأجل البقاء والتوسع والحفاظ على مكانتها السوقية، ويتم ذلك من خلال صنع ميزة تنافسية تتميز بالاستمرارية وصعوبة التقليد والمحاكاة وتحسم المنافسة لصالحها من خلال تبني إستراتيجية تدنية التكاليف، أو تحقيق التميز في المنتج أو كلاهما معا، ما يجعلها تحقق رضا العملاء واكتساب أكبر حصة سوقية ومن ثم تعزيز تنافسيتها.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أحدث المناهج الإدارية التي تساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة، وتمكنها من خلق مزايا تنافسية متنوعة، وهذا من خلال تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

تمهيد الفصل:

تعتبر تنافسية المؤسسة في الأسواق مفهوما معقدا أو متعدد الجوانب، ويتداخل مع العديد من المفاهيم الأخرى ومنها الظواهر الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.ونتيجة للتطورات في البيئة الاقتصادية فقد زاد الاهتمام بالتنافسية ليس على مستوى المؤسسات فحسب بل أصبحت حاجة ملحة للدول بوصفها أداة لتحقيق النمو المستدام والرفاهية الاجتماعية.

إن تحديد مفهوم التنافسية هو في غاية الأهمية،كونه يساعد في تحديد جوانبها وكيفية قياسها وبناء مؤشراتها.ويختلف مفهوم التنافسية فيما إذا كان الحديث عنها على مستوى الاقتصاد الجزئي أم على مستوى الاقتصاد الكلي.كما قامت عدة جهات ومنظمات إقليمية ودولية وعدد من المعاهد المتخصصة بتعريف التنافسية وتبيان مفهومها وماهيتها،حيث قامت ببناء مؤشرات لقياس تنافسية المؤسسة.

وسيتم التطرق إلى كيفية ظهور التنافسية وأسباب الاهتمام بها ومفهومها واستعراض أنواعها كما سيتم التمييز بينها وبين المنافسة والميزة التنافسية.

المبحث الأول:الميزة التنافسية والمنافسة

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة منافسة وكثرة منافسين في ظل اقتصاد السوق،وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة.

مما يحتم على المؤسسة العمل في البقاء على الأقل في السوق، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث حيث سنتعرض إلى مفهوم الميزة التنافسية والمنافسة وأنواع كل منهما.

المطلب الأول:مفهوم الميزة التنافسية خصائصها وأنواعها

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

-لقد عرف بورتر الميزة التنافسية على أنها تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية،أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.[1]

-وتعرف أيضا على أنها القدرة المستمرة على مواجهة مختلف مصادر المنافسة في ظل محيط متغير، الأمر الذي يتطلب تحقيق الأفضلية التنافسية التي تمكن من الحفاظ على هذه المقدرة التنافسية واستمرارها.[2]

-ويتفق(Lynch)مع (Fahey) في أن أي شيء متفرد تتمتع به المنظمة،يمكن عده ميزة تنافسية،فالميزة التنافسية هي "قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين" (Lynch,2000 :153)، وهي "أي شيء يميز المنظمة تمييزا إيجابيا عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين بمنتجاتها"، (Fahey,1989 :18).[3]

[1] -Michel Porter,L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurents et maintenir son avance,dunod,paris,1999,P8.

[2]-وهيبة داسي، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الباحث، العدد2012،11،ص168.

[3]- محيي الدين القطب، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، ط1،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2012،ص80.

– ويشير (صادق،2006: 15-16) إلى مفهوم الميزة التنافسية بالمهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون كما يشير إلى تعريف **جيفري** Geffrey (fifer): " تتحقق الميزة التنافسية عند امتلاك المنظمة لموارد بشرية يكون العضو فيها غير قابل لأن يحل محله أي بديل،وأن يكون نادرا وفريدا وأن يكون لديه القدرة على إضافة قيمة تصعب محاكاتها أو تقليدها.[1]

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية وهذه الخصائص هي:

–تشتق من رغبات وحاجات الزبون.

–تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.

–تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.

–طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

–تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.

–تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.[2]

–تبنى على اختلاف وليس على تشابه.[3]

–إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين ومقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.[4]

---

[1]–خالد حسين سعيد العسيري، **إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر الجديدة،2013،ص24.

[2]–وهيبة داسي، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سابق،ص168.

[3]–هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2011-2012،ص35.

[4]–طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص10.

-أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

-أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.

-أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.[1]

الفرع الثالث:أنواع الميزة التنافسية

تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل وميزة تمييز المنتج.

أولا:ميزة التكلفة الأقل

تعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين،مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر،إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف.[2]

ثانيا:ميزة تمييز المنتج

نعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك.

إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها،إن الحصول على ميزة تمييز المنتج ليس ممكن في كل الظروف.[3]

المطلب الثاني: مفهوم المنافسة وأنواعها

لمصطلح المنافسة تعاريف عديدة سنتطرق إلى بعض منها مع ذكر أنواعها وتوضيح كل منها.

[1]-طاهر محسن منصور الغالبي، **وائل محمد صبحي ادريس،الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، مرجع سابق،،ص10.

[2] -Nabil mazoughi-nedra bahri,l'intelligent ou supply chain management par les entreprises tunisiennes : l'impact sur la fonction sur logistique,sousse-tunisie,2-3 juin 2005,P21.

[3]-حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الأبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20أوت55سكيكدة، الجزائر،2006-2007، ص17.

الفرع الأول: مفهوم المنافسة

-تعرف على أنها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والخدمة بعد البيع وغيرها.[1]

-تنجم المنافسة عن التفاعلات في السوق، شأن التنافس بين الشركات على المستهلكين أو أموالهم التي تدفع بالمتنافسين إلى تقديم جودة أعلى بأسعار أدنى.[2]

الفرع الثاني: أنواع المنافسة

اصطلاح المنافسة ينطوي عادة على مدلول أكبر من ذلك.فهناك المنافسة الاحتكارية، احتكار القلة، الاحتكار الكامل، المنافسة التامة وسنوضح فيما يلي المقصود بكل نوع:[3]

أولا:المنافسة الاحتكارية:

حيث يتنافس بينها العديد من البائعين بمنتجاتهم على المنتج البديل لمنتجات المنافس الآخر فمثلا ارتفاع القهوة كثيرا من المحتمل أن يتجه المستهلكين إلى الشاي.

ثانيا:احتكار القلة:

حيث تتصف هيكلة السوق عندما تسيطر مؤسسات قليلة على معظم مبيعات السوق كما هو الحال مثلا في شركتي فاست لينك وشركة موبايكم للاتصالات الخلوية في الأردن.

ثالثا: الاحتكار الكامل:

حيث تحتكر السوق شركة واحدة تتميز بوجود منتج واحد وعدم توفر بدائل على مستوى السلعة ومعنى ذلك أن الحصة السوقية للمؤسسة المنتجة كبيرة وهذا يؤدي إلى السيطرة على أسعار السلعة وهنا نجد أن هذا الشكل من المنافسة يتميز بوجود حواجز دخول منتجين آخرين.[4]

---

[1]-العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، الجزائر،2005، ص84.

[2]-سوزان يوكس وفيل إيقانز، **المنافسة والتنمية قوة الأسواق التنافسية**، ط1، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، بيروت، 2010، ص18.

[3]- صلاح الشنواني، **دراسات في اقتصاديات الأعمال**، دار النهضة العربية للطبعة والنشر، لبنان، بيروت،1970، ص97.

[4]- هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص38.

رابعا:المنافسة التامة:

يتميز هذا الشكل من أشكال المنافسة بوجود العديد من المنتجين المتواجد في السوق والسلع المعروضة وتتميز بالتجانس بحيث يقوم المنتجين بإنتاجها مما يؤدي ذلك إلى عدم الحاجة إلى استعمال وسائل ترويجية ومنه يؤدي ذلك إلى وجود سعر واحد في السوق أي ليس هناك أي تأثير على السعر من طرف المنتجين.[1]

*ومن جهة أخرى يمكن تقسيم المنافسة إلى مباشرة وغير مباشرة:

-المنافسة المباشرة:تحدث بين منظمتين أو أكثر تعمل في الصناعة وتقدم منتجات بديلة.

-المنافسة غير المباشرة:تحدث بين كل المنظمات في صراعها على الموارد المتاحة في البيئة.[2]

المطلب الثالث:الفرق بين الميزة التنافسية،المنافسة والقدرة التنافسية

*الميزة التنافسية: هي ما تختص به المؤسسة دون غيرها وبما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد ويختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.[3]

*المنافسة:لغة هي نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق.[4]

وتعني "المزاحمة الحالية[5] والمحتملة"بين البائعين أو المشترين بخصوص نفس المنتج حيث يتعامل كل بائع بشكل مستقل عن باقي البائعين وكذلك كل مشتري عن باقي المشترين.[6]

*القدرة التنافسية:هي قدرة المؤسسة على منافسة ومزاحمة مؤسسات أخرى تعمل وتنشط في نفس السوق وتنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة حيث تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.[7]

---

[1]- هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص38.

[2]- عبد السلام أبو قحف، **التنافسية وتغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية**، جامعة الإسكندرية،كلية التجارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع،1997،ص26.

[3]- طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال كيف تواجه القرن الواحد والعشرون**، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر،2002، ص190.

[4]- أحمد محمد محرز، **الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي**، دار الكتب القانونية، مصر،2004، ص7.

[5]- P.Kotler et B.Dubois,marketing management,publiunion,10eme,édition,Paris,France,2000,P47.

[6]- صلاح الشنواني، **دراسات في اقتصاديات الأعمال**، مرجع سابق، ص29.

[7]- كريمة كندري، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2010-2011، ص39.

وهذه القدرة التنافسية تتميز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور ومرتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسة من حيث بنيتها ونظام معلوماتها وفعالية وظائفها،وكذا بمدى إلمامها وتكييفها مع محيطها الخارجي عن طريق الاستغلال الأمثل للمعلومات التي تكمل لها اكتساب تنافسية دائمة.[1]

المبحث الثاني:تنافسية المؤسسة

نظرا لأهمية التنافسية في إدارة الأعمال وكونها شرط من شروط بقاء المؤسسة في السوق وتطورها وتوسعها سواء من حيث الحجم أو من حيث وجود فروع لها في مناطق مختلفة،وجب علينا التطرق إليها عبر عدة جوانب والمتمثلة في: مفهومها،تطورها التاريخي،أهميتها،أهدافها و أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة و خصائصها

إن مصطلح التنافسية وكذا المنافسة من أكثر المصطلحات رواجا في فكر إدارة الأعمال في الوقت المعاصر،وهما وإن اختلفتا إلى حد ما في مدلولهما،فإنهما يتداخلان إلى حد بعيد فيما يعرف بالقدرة التنافسية المبنية على الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج والإمكانيات المتاحة للمؤسسة،والتي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول والقائم على اختلاف ميزتها التنافسية.[2]

الفرع الأول: مفهوم التنافسية

أولا:مفهوم تنافسية المؤسسة

-تعرف على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة.[3]

-يعني مفهوم التنافسية استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل.[4]

---

[1]- كريمة كندري، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مرجع سابق، ص39.

[2]- أحمد بلالي، استراتيجية التنافس كأداة لميزة تنافسية مستدامة، مداخلة ألقية في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8و9 مارس 2005، ص 460.

[3]- Richard percerou,entreprise :Gestion et compétitivité,édition economia,France,1984,P53.

[4]-حكيم بن جروة، "مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1،2014، ص182.

-تعرف تنافسية المؤسسة بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد.وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية Compétitive Edge (CE) بشكل نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية.[1]

-تعني أيضا بأنها:قدرة المؤسسة الاقتصادية على الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المستهلك المتطورة بفعالية وكفاءة أكثر من الآخرين في السوق المحلية والدولية.[2]

- كتعريف شامل يرى كل من (بركات نسرين،وعادل العلي،2001) أن التنافسية تعرف على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق.[3]

ثانيا:مفهوم تنافسية الدولة

-تعرف على أنها قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى معيشة أو دخل أفرادها.

-كما عرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية بأنها قدرة الدول على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية لأفرادها على المدى الطويل.[4]

-يمكن أن نلمس هذا بوضوح من خلال تعريف آخر مفاده:"التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين".[5]

ثالثا:مفهوم تنافسية القطاع:

-تعرف تنافسية القطاع بأنها قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها تتماشى مع التطورات الاقتصادية وضمن آليات فعالة لقوى السوق من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها.[6]

---

[1]- فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2000، ص11.

[2] – الطيب داودي، مراد محبوب، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتجي"،مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2007،ص38.

[3] – سعاد فهد الحوال، احمد إبراهيم غنيم، **التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء**،ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة،2014،ص220.

[4] - WWW.grenc.com/show_article_main.cfm?id=12726,18/02/2018_14:30.

[5] – هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، **التسويق كمدخل استراتجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر،2014،ص136.

[6] – المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، تموز، 2011، ص4.

-تعرف تنافسية القطاع على أنها قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة.[1]

-تعرف أيضا على أنها قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.[2]

*إن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا(الدولة،القطاع،المؤسسة)،هي علاقة تكاملية بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر،فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية في ظل غياب مؤسسات ذات قدرة تنافسية على الصعيد الدولي،وبالتالي فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلا على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.[3]

الفرع الثاني: خصائص التنافسية

تحمل التنافسية العديد من الخصائص والتي تتمثل في:

-تحليل التنافسية لا يتم إلا في إطار رؤية شاملة للمؤسسة، فالمؤسسة قد تكون تنافسية في مجال واحد أو أكثر، مثلا في الإنتاجية عن طريق حسن تنظيم وتوظيف قوى العمل، وهي بذلك تمتلك ميزة تنافسية جزئية.

-التنافسية يجب أن تتضمن بعد اجتماعي فلا يجب أن ينفصل مفهوم التنافسية عن الجانب الاجتماعي الذي يتضمن إعادة توزيع المؤسسة لثمار تنافسيتها على الذين ساهموا في تحقيقها.

-التنافسية تعبر عن إمكانيات المؤسسة.

-التنافسية خاصية مؤقتة:أي غير دائمة، وهذا ما يستدعي القيام بتحليل قائم على نظرة بعيدة المدى لا تقتصر فقط على مرحلة معينة، مما يستوجب على المؤسسة الاقتصادية أن تعمل دائما على تطوير أدوات المواجهة والمزاحمة في السوق.

-التنافسية أصبحت عالمية:فعولمة الأسواق قد نقلت مجال التنافسية إلى المستوى العلمي.[4]

---

[1] – بوزايد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجيستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر،2011-2012،ص8.

[2]– سليمة غدير احمد، عيسى بهدي، ملتقى حول تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2015.

[3] – حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مرجع سابق،ص7.

[4] – يوسف الزين خيرة، دور نظام اليقضة الاستراتجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجيستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2012-2013،ص45.

الفرع الثالث:أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد،والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم هذه الأسباب نجد:

1-تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية.

2-وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

3-سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

4-تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار.

5-مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة،والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيرة الأسواق،تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ،ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.[1]

المطلب الثاني:أهمية وأهداف تنافسية المؤسسة

الفرع الأول:أهمية تنافسية المؤسسة

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة في الخروج من محدودية السوق الصغير إلى السوق العالمي.[2]

وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا، فانه لابد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين، ومن المعلوم أن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى[3]

---

[1] – محمد رفرافي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2013-2014،ص ص41،42.

[2] – هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، **التسويق كمدخل استراتجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، مرجع سابق،ص ص137،138.

[3]– لويزة حرقاس، فيزة طرفاي، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية المؤسسة الخدمية، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2014-2015، ص33.

معيشة أفراد دولها، وللدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو.لابد من إدراك أن التنافسية هي الإنتاجية، بحيث لابد من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى المزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية.

كما تنبع أهمية التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معين للمستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار.[1]

الفرع الثاني:أهداف تنافسية المؤسسة:

تهدف سياسة التنافسية إلى تشجيع المنافسة،وخلق البيئة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، وذلك من خلال تعزيز مستوى المنافسة السوقية وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد وعدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها بالإضافة إلى حماية المستهلك من الاحتكار ويتم تحقيق تلك الأهداف من خلال جملة من العناصر أهمها:

-توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج.

-منع التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة.

-حماية المستهلكين من الاحتكار الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار وتقليص العرض.

وترتبط هذه الأهداف ارتباطا وثيقا مع التنظيم الاقتصادي الذي يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق أهداف التنافسية،خاصة فيما يتعلق بالكفاءة الاقتصادية ورفاهية المستهلك في إطار عملية آلية السوق،لذا يعتبر التدخل الحكومي شرطا ضروريا من أجل تحقيق التنافسية،ولا يعتبر التدخل الحكومي حكرا على الدول النامية،بل نجده كذلك في الدول المتقدمة التي تتدخل عبر منح إعفاءات ضريبية لبعض الأنشطة الاقتصادية كالمؤسسات الصغيرة والقطاع الزراعي وقطاع المواصلات بدرجات متفاوتة،ويحدث الإعفاء بشكل كامل أو جزئي في جميع الدول المتقدمة،لذا فإن هذه التدخلات ضرورية بالنسبة للدول النامية حتى تستطيع منتجاتها أن تتنافس بشكل عادل في الأسواق العالمية في ظل سيادة مناخ التحرير الاقتصادي والمنافسة الدولية.[2]

[1] – لويزة حرقاس، فايزة طرفاي،دور ادارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية المؤسسة الخدمية، مرجع سابق، ص33.

[2] – نسرين عياشي عمر، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2013-2014،ص55.

وهناك أهداف أخرى نذكر أهمها:

-تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى تحقق المؤسسة نشاطها و أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف في ظل التطور التكنولوجي المتوفر، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

-التطوير والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة.

-تساعد على زيادة الأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فتعد الأرباح مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.[1]

المطلب الثالث:المرتكزات الأساسية لتنافسية المؤسسة وأنواعها

الفرع الأول:المرتكزات الأساسية لتنافسية المؤسسة

-تحقيق وتنظيم رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.

-تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من منافسيها.

-السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون.

-القدرة على مفاجئة وإبهار الآخرين من خلال ميزة تنافسية جديدة.

-استخدام سلسلة من التكتيكات لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسين.

-الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.

-تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.[2]

الفرع الثاني:أنواع تنافسية المؤسسة

تصنف التنافسية إلى صنفين وهما:

أولا:التنافسية بحسب الموضوع

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:

1-تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة،لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر[3]

[1] – بن عيسى عائشة، عمراوي حكيمة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة، رسالة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2014-2015،ص45.

[2] – العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق،ص89.

[3]– عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر،2002، ص 10.

التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين،ويعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

2-تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية بنفس المستوى من النتائج.في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها:تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية...الخ من جهة أخرى.فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول فان ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها.

ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيم إضافية في كل مستوياتها.

ثانيا:التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:

1-التنافسية الملحوظة:تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير أنه يجب أن لا نتفاءل بشأن هذه النتائج ،لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق،أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.فالنتائج الإيجابية في المدى القصير،قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2-القدرة التنافسية:بين استطلاع للرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير،حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها،وكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية،ويبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ،ولكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

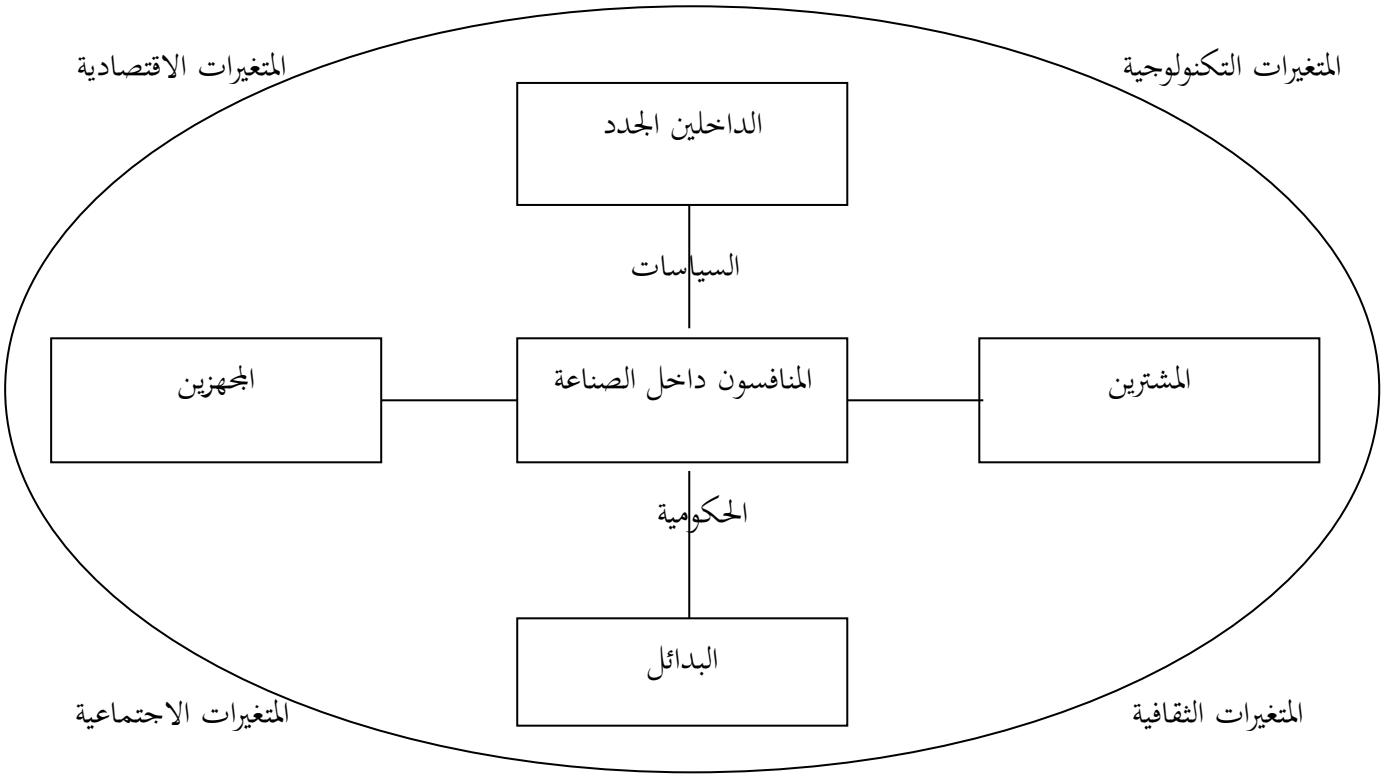
انه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لاتضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.[1]

[1] – عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية:مصادرها،تنميتها وتطويرها، مرجع سابق،ص ص10،11.

المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة والمعوقات التنافسية

وتعتبر هذه العوامل مؤشرا مهمة لتحديد مدى قدرة منتجات المؤسسة على التنافس مع غيرها من المنتجات وسنتناول في هذا الجانب ما يعرف بنموذج Austin،الذي يتناول العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة،إضافة إلى ماقدمه فريمان من تكملة لهذا النموذج والمتعلق بأصحاب المصالح.ويعتبر نموذج Austin لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة مكملا لنموذج بورتر مضافا إليها تأثير عوامل البيئة الخارجية غير المباشرة والحكومة والشكل التالي يوضح ذلك.[1]

شكل رقم: (1-2) يوضح نموذج Austin لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة



المصدر:طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،مرجع نفسه،ص277.

[1] – طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**،مرجع سابق،ص276.

ويمكن توضيح هذه القوى كما يلي:

1-الداخلين الجدد: هيكل الصناعة وفق بورتر لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعليا في القطاع،حيث يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق،حيث لا يمكن تجاهلهم فهم يملكون قدرات جديدة وإرادة لامتلاك حصة سوقية،ويعتمد تهديد الداخلين الجدد على طبيعة حواجز الدخول التي تحول دون دخولهم إلى القطاع،ورد فعل المنافسين المتواجدين من بين هذه الحواجز: اثر الخبرة،السيطرة على منافذ التوزيع والتوريد...

2-المجهزين: حيث يمكن للموردين ممارسة ضغط وتهديد على المؤسسات التي تحتاج لإمدادات الموردين من أجل القيام بالنشاط،وهو ما يؤثر على المؤسسة بزيادة الأسعار وانخفاض جودة المنتج،التأثير على الربحية،ومن بين الحالات التي يصبح فيها الموردون في موقع قوة ما يلي:

-عدم توفر المنتجات البديلة المقدمة من طرف الموردين، ما يساهم في رفع قدراتهم التفاوضية.

-درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للموارد، حيث كلما كانت المؤسسة المشترية لا تتعامل مع المورد باستمرار أو مشترياتها لا تمثل نسبة كبيرة من إجمالي مبيعات المورد، كلما دعم ذلك القدرة التفاوضية للموردين.

-تميز منتج الموردين وتفرده بتكاليف تحويل مرتفعة، حيث أن المؤسسة التي تتحول من المنتج الذي يورده المورد إلى منتج بديل أخر يكلف المؤسسة كثيرا.

3-المشترين:ولهم تأثير كبير على طبيعة المنافسة، ذلك لأنهم يسعون دوما لتحقيق بعض المكاسب والمنافع (الحصول على منتج بسعر منخفض، تحسين النوعية....) وتتوقف قدرتهم في التأثير على المؤسسة من خلال المؤسسة ملتزمة بتحقيق أكبر منافع للمستهلك من أجل كسب ولائهم.

4-البدائل: حيث بالإضافة إلى المنافسين في نفس النشاط والمنافسين المحتملين،تدخل صناعة المنتجات البديلة أو الخدمات البديلة في منافسة القطاع ،وهو ما قد يقلص من الربحية للقطاع ككل والمؤسسة ويتمثل تهديد المنتجات البديلة في وجود مؤسسات تقدم بدائل تحل محل المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتقدم بديل لإشباع هذا الطلب ويعتمد تأثير المنتجات البديلة على عدة عوامل من بينها:

-تكلفة تبديل المنتج.

-مدى توفر بدائل قريبة تؤدي نفس الوظيفة.[1]

[1]- بورباله أحمد، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2014-2015، ص 40.

5-المنافسون داخل الصناعة: تتكون الصناعة من مختلف المؤسسات التنافسية التي تتصارع داخل القطاع للحفاظ على مركزها التنافسي وتحسينه ومن بين العوامل المؤثرة على شدة المنافسة ما يلي:

-درجة التركيز : ويقصد بها عدد المؤسسات المكونة والناشطة في القطاع،وكلما قل عدد المنافسين في القطاع كلما أدى ذلك لزيادة شدة المنافسة.

-معدل نمو الصناعة:إذا كان معدل النمو سريع فستتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها أي أنها تتطور مع وتيرة النشاط والعكس إذا كان بطيء فالمنافسة أكثر شدة.

-الطاقة الإنتاجية:المؤسسات في الغالب تسعى لاستخدام أقصى طاقة لتشغيل مواردها.

-حواجز الخروج :وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة أو الأرباح التي تفقدها بتركها للنشاط أو القطاع الذي تعمل فيه.

6-عوامل البيئة الخارجية: ويمكن شرحها كما يلي:

-العوامل السياسية: وهي كل الظروف السياسية المؤثرة في النشاط الاقتصادي مثل الاستقرار والحريات...

-العوامل الاقتصادية:سواء كانت عوامل وطنية أو دولية وهي كل المؤثرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية معدل التضخم،البطالة،الدخل القومي.

-العوامل الاجتماعية:وهي كل التغيرات الحاصلة في المجتمع والمرتبطة بالقيم السائدة في المجتمع والأعراف والتقاليد...

-الحكومة:وهي كل القوانين والتسهيلات التي تفرضها الدولة في المجال الاقتصادي كتبادل العملات،تراخيص الاستيراد حواجز الدخول لصناعة معينة وكل الإجراءات الحمائية لبعض القطاعات.

-أصحاب المصالح:إن هذا العنصر أوصى به فريمان وليس أوستن وأصحاب المصالح حسب فريمان هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة،ما يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية الأداء داخل المؤسسة ويمكن تقسيمهم إلى فئتين داخلية تتكون من العملاء والموردون،الحكومة فالأطراف ذات المصلحة لها مطالب لا بد أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية.[1]

الفرع الثاني:معوقات تنافسية المؤسسة

للتنافسية العديد من العراقيل والمعوقات نذكر منها:

[1] - بوربالة احمد، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مرجع سابق،ص41.

-ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.

-انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية.

-غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.

-غياب حرية المديرين والمسيرين.

-غياب روح الفريق وحلقات الجودة.

-تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.

-غياب الأداء الأفضل للعمليات.

-الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.[1]

المبحث الثالث:محددات ومؤشرات تنافسية المؤسسة واستراتيجياتها

في ظل التغيرات والتطورات الجديدة والمتنامية،برزت لدى المؤسسات اهتمامات عديدة ومتجددة،انصبت أساسا في ما له علاقة بالتنافسية،وفي إطار البحث عن الإستراتيجية المناسبة لمجابهة هذا التحدي لتحقيق أحسن أداء وسنتطرق إلى الاستراتيجيات التنافسية لبورتر إضافة إلى محددات تنافسية المؤسسة ومؤشرات قياسها.

المطلب الأول :محددات تنافسية المؤسسة

تعتبر محددات تنافسية أي اقتصاد من الأمور المعقدة ذات الأبعاد المتعددة،وقد حاول الاقتصاديون بداية من آدم سميث في كتابه ثروة الأمم والذي اعتبر التخصص وتقسيم العمل هو المحدد الأساسي للتنافسية مرورا بالاقتصاد النيوكلاسيكي والذي ركز على دور الاستثمار الرأسمالي المادي والبنية التحتية،وصولا للنظريات الاقتصادية الحديثة التي ركزت على دور التعليم والتدريب والتقدم التكنولوجي والاستقرار الاقتصادي الكلي والحكم الرشيد،ودور الأنظمة والتشريعات ودور شبكة النقل ودرجة تطور المؤسسات وشبكات الأعمال وظروف الطلب وحجم السوق وعوامل أخرى كثيرة.

والجدير بالذكر أن تقرير التنافسية العالمية قد اتخذ من تلك العوامل ركيزة أساسية كمحددات يعتمد عليها لقياس تنافسية الدول،وذلك من خلال 12محور موزعة على ثلاث ركائز أساسية:[2]

[1] – العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق،ص89.

[2]– مصطفى أحمد حامد رضوان، **التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية،2011، ص 36.

-الركيزة الأولى:المتطلبات الأساسية

وتتضمن المؤسسات،والبنية التحتية والاقتصاد الكلي،والتعليم الابتدائي.

-الركيزة الثانية:عوامل تعزيز الفعالية

وتتضمن التعليم العالي والتدريب،وفعالية السوق،كفاءة أسواق العمالة،تطور السوق المالي،مستوى الجاهزية التقنية،حجم السوق.

-أما الركيزة الثالثة:فهي عوامل تعزيز الابتكار

وتتضمن مدى تقدم الشركات و الابتكار.

وفيما يلي بيان لمحددات التنافسية 12في تقرير التنافسية العالمي:

-محدد التنافسية الأول: المؤسسات

إن الهيكل الأساسي له صلة قوية بالتنافسية والنمو الاقتصادي لأنه يشكل الحافز في أي اقتصاد ويؤثر في كيفية تداخل المشاريع والتركيبة السياسية وباقي المجتمع مع بعضه البعض.

ومن ثم تحدد البنية الأساسية المؤسسية بالإطار القانوني والإداري الذي من خلاله يمارس الأفراد والمؤسسات والحكومة نشاطاتها لتوليد الدخل والثروة،وقد زادت أهمية دور هذه المؤسسات خلال الآونة الأخير في ظل الأزمة المالية العالمية،وما نتج عنها من دور أكثر فعالية للحكومة والتنظيم الاقتصادي.

-محدد التنافسية الثاني: البنية التحتية

إن جودة البنية التحتية تؤدي إلى تخفيض تكلفة الاتصالات والنقل والطاقة،وتساهم في ارتفاع كفاءة عمليات المشاريع وتقليل تكلفة القيام بها.

ومن ثم يعتبر توفير بنية تحتية شاملة تتميز بالكفاءة محددا رئيسيا للتنافسية لما لها من أهمية في ضمان قياس ونشاطات اقتصادية فعالة في الأماكن والقطاعات الاقتصادية الملائمة،كما تساهم في تغطية كلفة المبادلات،وتدعم تكامل الأسواق الاقتصادية المختلفة على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.

-محدد التنافسية الثالث: الاستقرار الاقتصادي

يعتبر استقرار البيئة الاقتصادية الكلية من العوامل الهامة لنشاطات الأعمال وبالتالي تنافسية الاقتصاد[1]

[1] – مصطفى احمد حامد رضوان، **التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**، مرجع سابق،ص ص36،37.

ككل،ففي حالة عدم استقرار البيئة الاقتصادية الكلية بسبب عجز الموازنة المزمن أو المديونية الخارجية العالية فان ذلك يلحق الضرر بالأداء الاقتصادي الكلي نظرا لعدم قدرة الحكومة على توفير الخدمات العامة بشكل فعال أو حتى استخدام سياساتها الاقتصادية لمواجهة التقلبات الدورية في مستوى النشاط الاقتصادي،على سبيل المثال عند تزايد معدلات التضخم بشكل سريع فإن الوحدات الاقتصادية لا تستطيع العمل معه بفعالية.

-محدد التنافسية الرابع: الصحة والتعليم الابتدائي

تمثل الصحة أحد المحددات الرئيسية للتنافسية لما لها من أثر فعال في دعم النشاط الاقتصادي،وذلك لما للصحة من أهمية حيث أن وجود قوى عاملة تتمتع بالصحة يزيد من معدلات الإنتاجية ومن ثم يزيد تنافسية الأمة،وحين أن انتشار المشاكل والأمراض الصحية ينعكس سلبا على إنتاجية العمل والتنافسية ويزيد من ارتفاع تكاليف الأعمال الاقتصادية.

كما أن وجود قوى عاملة تتمتع بمستوى جيد من التعليم يدعم أيضا من تنافسية الأمة في حين أن افتقار القوى العاملة للتعليم يزيد من تدني الإنتاجية وعدم المقدرة على استخدام الطرق التكنولوجية الحديثة الأكثر كفاءة.

-محدد التنافسية الخامس: التعليم العالي والتدريب

إن الارتفاع بمستويات التعليم وكذلك الارتقاء بنوعية التدريب،يعتبر متطلبا رئيسيا للوفاء بمتطلبات العمليات الإنتاجية الحديثة،ذلك أن التعليم العالي والتدريب المتقدم على وسائل الإنتاج الحديثة يعتبر متطلبا رئيسيا للتحول للاقتصاديات الحديثة القادرة على استخدام أحدث الطرق الإنتاجية الفنية التكنولوجية كما أن ظروف العولمة والمنافسة تستدعي توفر المهارات العالية والمتنوعة القادرة على التكيف السريع لتغيرات الأسواق وديناميكيتها،كما أن التدريب والتأهيل العلمي للقوى العاملة يعتبر ضروريا لمواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المستمرة.

-محدد التنافسية السادس: كفاءة سوق السلع

يعتبر وجود ظروف تنافسية ملائمة ومناسبة في السوق المحلية عاملا مهما ومساعدا لتحقيق الكفاءة الاقتصادية ودعم إنتاجية منشآت الأعمال.

ومن ثم فإن الدول التي تتمتع بأسواق سلعية تتمتع بالكفاءة الاقتصادية تكون مؤهلة لإنتاج المزيج الملائم من السلع والخدمات وذلك بما يتلاءم مع ظروف الطلب والعرض.[1]

[1]- مصطفى أحمد حامد رضوان، **التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**، مرجع سابق، ص ص 37،38،39.

هذا و تتطلب بيئة الأعمال الفعالة والتي تتمتع بكفاءة أقل معوقات حكومية تكون في نشاط منشآت الأعمال،كوجود الأعباء الضريبية المرتفعة أو السياسات الحكومية التمييزية ضد الاستثمار الأجنبي أو التجارة الخارجية بشكل عام.

-محدد التنافسية السابع: كفاءة سوق العمل

تعتبر كفاءة سوق العمل غير دليل على تخصيص العمال إلى الوظائف والاستخدامات المثلى.هذا وتعتبر مرونة الأجور عامل ضروري لتمكين العمال من الانتقال بسهولة من قطاع أو نشاط لآخر،كما ن سوق العمل الذي يتمتع بالكفاءة يجب أن يكفل وجود حوافز تشجيعية وتقديرية للقوى العاملة على ما يبذلوه من جهد لزيادة معدلات الإنتاجية.

-محدد التنافسية الثامن: تطور السوق المالي

إن وجود قطاع مالي متطور قادر على تجميع المدخرات القومية وتوجيهها نحو النشاطات الاقتصادية والمشاريع الأكثر ربحية يمثل أحد العناصر المدعمة لتنافسية الدولة على الصعيد العالمي.

هذا وقد أظهرت الأزمة المالية العالمية الأخيرة جدوى وجود قطاع مالي قوي ومحصن ويعمل بكفاءة يعمل على دعم الاقتصاد الوطني والاستخدام الكفء لمدخراته،دون الاستناد لمعايير المحسوبية والواسطة والنفوذ السياسي.

-محدد التنافسية التاسع: الاستعداد التقني:

نتيجة لما للتكنولوجية من وفرات إيجابية تعود على الأنشطة الاقتصادية،أصبح قياس مدى مقدرة الدولة التقنية،أي مقدرتها على استيعاب واستخدام التطورات التكنولوجية الحديثة للتطوير وتحسين مستوى الإنتاجية لصناعاتها المختلفة أحد محددات تنافسية الدولة عالميا.

ذلك انه أصبح للتكنولوجيا دور هام في تحديد مقدرة المنشآت على المنافسة والتطور،وبشكل خاص تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا حيويا في جميع النشاطات الاقتصادية وتحقق وفرات اقتصادية إيجابية تعود بالنفع على مختلف النشاطات الاقتصادية والتجارية،وبالتالي فإن وفرة هذا النوع من التكنولوجيا ووجود البيئة المنظمة له يعتبر احد المكونات التي تدخل في حساب مؤشر التنافسية الدولية سواء كانت التكنولوجيا المستخدمة مطورة محليا ومستوردة من الخارج.[1]

[1]- مصطفى أحمد حامد رضوان، **التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**، مرجع سابق، ص ص 39،40.

-محدد التنافسية العاشر:حجم السوق:

يعتبر حجم السوق أحد المحددات الرئيسية للتنافسية،حيث يؤثر حجم السوق على التنافسية،وذلك لأن الأسواق كبيرة الحجم تمكن المنشآت من الاستفادة من ظاهرة وفرات الحجم الكبير،هذا ولقد عادت العولمة الاقتصادية بتلك الفائدة على الأسواق صغيرة الحجم وذلك من خلال اقتصاد الأسواق العالمية،حيث هناك كثير من الدلائل التي تربط بين درجة الانفتاح التجاري ومعدلات النمو الاقتصادي وخاصة بالنسبة للاقتصاديات صغيرة الحجم .

-محدد التنافسية الحادي عشر: درجة تطور شبكات الأعمال وتعقيدها

هناك علاقة طردية بين درجة تطور نشاطات الأعمال وتشابكاتها المعقدة وبين الكفاءة في إنتاج السلع والخدمات وبالتالي تنافسية الاقتصاد ككل،فكلما كانت نوعية شبكات الأعمال وكذلك نوعية منشآت الأعمال وانتشارها الجغرافي أكثر تعقيدا أو تطورا كلما وفرت ذلك ميزة تنافسية للدول وخاصة في مراحل التنمية المتقدمة.حيث يتم استنفاذ عناصر المزايا التقليدية القائمة على التخصص والإنتاجية الفردية،فعندما تتواصل المنشآت في تجميع صناعي من خلال شبكات اتصال ذات كفاءة عالية،فان ذلك يوفر بيئة أعمال أكثر سلاسة وأقل كلفة وداعمة للتطوير والابتكار.

-محدد التنافسية الإثنى عشر: الابتكار والتطوير

بالرغم من أن الكثير من التطوير والمكاسب يمكن تحقيقها من خلال تحسين نوعية المؤسسات والبنية التحتية والاستقرار الاقتصادي الكلي ورفع الإنتاجية من خلال التعليم والتدريب،إلا أن جميع هذه المزايا قابلة للنافذ والاستنزاف مع مرور الزمن وتقدم مراحل التنمية الاقتصادية،وبالتالي فإن المحرك الأساسي للنمو والارتقاء بمستويات المعيشة والرفاهية في الأجل الطويل ينحصر في الاعتماد على الابتكار والتطوير والتجديد. [1]

المطلب الثاني :مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

يعتبر نموذج Austinعنصرا مهما في تحديد تنافسية المؤسسة،ومدى قدرة منتجاتها على التنافس مع غيرها من المنتجات،الأمر الذي يجعل من هذا النموذج أن يعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير وكذلك الدعاية،ولهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعا مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة،ومن ثم سنعمل على بيانها فيما يلي:[2]

[1] – مصطفى أحمد حامد رضوان، **التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**، مرجع سابق، ص ص 40،41.

[2]– مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع نفسه، ص 45.

1-الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الجارية،وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد عرض رفع حصتها من السوق،ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه ذاته نحو التراجع،وبذلك فإن تنافسينها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد على فترة من الزمن،فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

2-تكلفة الصنع:

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب نموذج أوستن للمنافسة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق ويرجع ذلك لسببين:

*الأول: انخفاض إنتاجيتها والذي يمكن أن يرجع للإدارة غير الفعالة للمؤسسة وذلك إذا كانت المؤسسة تنتمي لقطاع نشاط ذو منتجات متنوعة.

أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يرجع ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

*الثاني: أن تكون عوامل الإنتاج مكلفة جدا، نتيجة لارتفاع معدلات التضخم أو ارتفاع تكاليف استيراد بعض أو كل مكونات الإنتاج...الخ.

أو من الممكن أن تتجاوز تكلفة الصنع سعر تداول المنتجات في السوق للسببين السابقين معا.

ترتيبا على ما سبق يتضح لنا أن تكلفة الصنع المتوسطة تمثل مؤشرا رئيسيا وكافيا بذاته للتنافسية في فرع نشاط متجانس الإنتاج ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع،ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية،ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

3-الإنتاجية الكلية للعوامل PTF:

يعبر هذا المؤشر عن آلية قياس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج.[1]

[1]- مصطفى أحمد حامد رضوان، **التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**، مرجع سابق، ص ص 47،46.

هذا ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، وكذلك يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك مؤشر التكلفة نحو الانخفاض أو إلى تحقيق وفورات الحجم،كما يتأثر دليل النمو بالاختلافات في الأسعار المستندة للتكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

4- الحصة من السوق:

وفي هذا الإطار لابد أن نشير لثلاث نقاط رئيسية:

-الأولى:أنه من الممكن أن تكون المؤسسة مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي،ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية،كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة،ولتقدير الاحتمال لهذا الحد يجب مقارنة تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

-الثانية:عندما يكون هناك حالة تعاظم المنافع ضمن قطاع نشاط اقتصادي متجانس الإنتاج،فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى،فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج.

الثالثة:في حالة كون قطاع النشاط الاقتصادي غير متجانس،فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة البيان،ولكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا،إذا كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.[1]

المطلب الثالث:الإستراتيجيات التنافسية لبور تر

سبق وأن أشرنا بأن Porter قد وضع ثلاث إستراتيجيات تنافسية عامة فيما يلي عرضا تحليليا لكل واحدة منها:

[1] – مصطفى احمد حامد رضوان، **التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**، مرجع سابق،ص ص47،48.

1-إستراتيجية قيادة الكلفة Cast leadership Strategy :

تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج،وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة،وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى ادنى حد مقبول.

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تحاول زيادة مبيعاتها وبالتالي حصتها السوقية استنادا لكلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين.

انطلاقا من ذلك فإن المنظمة تحاول خلق مواقع عمل كفء عن طريق تخفيض مجمل تكاليفها الإنتاجية،التسويقية،والبحث والتطوير.

بهذا الصدد يشير كل من (Thonpson,strickland.1997.P170)إلى الشروط أو الحالات التي يمكن استخدام هذه الإستراتيجية وهي:

-الأسواق ذات الحساسية للأسعار بالنسبة للزبائن.

-استخدام المنتجات بطرق متشابهة.

-أن تكون نفس المنتجات متوفرة لدى البائعين.

-وجود طرق محدودة لتمييز المنتجات التي تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للزبائن.

إن الهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية تمثل المجال الإستراتيجي (اختراق الأسواق) والدخول إلى أجزاء واسعة منها،لذلك فإنها تتطلب كفاءة عالية في زيادة الإنتاج من أجل سد الطلب الناتج عن الأسعار المنخفضة،الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإرادات التي تفوقه التكاليف وهذا يؤدي إلى زيادة الأرباح الذي ينعكس على تحقيق معدلات عالية على العائد على الاستثمار للمنظمات التي تستخدم هذه الإستراتيجية.

2-إستراتيجية التمييز Différentiation Strategy:

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة والمقصود تطوير عمق مزيج المنتجات بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها.وفقا (Gerold & Wenfei.2004.P12) فإن التمييز يعرف بأن النقاط المهمة في الاختلافات[1]

[1]- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**،ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،2010، ص ص367،368.

في عرض المنتجات أو الخدمات.في حين يشير (Porter.1990.P37)بأن التمييز بأنه خلق شيء يدرك في كل صناعة على أنه شيء متميز وفريد.

إن التمييز يتطلب عددا من الأنشطة المكلفة كالتصميم،البحث والتطوير،التعبئة والتغليف،العلامة المميزة.وهذا يعني أن المنظمة تقوم بإجراءات على المنتج سواء كان هذا التغيير بالتصميم أو في الشكل أو في العلامة التجارية وغيرها بهدف تمييزها عن المنتجات المنافسة من أجل خلق صورة إيجابية في ذهن الزبون من خلال أن هذا التمييز يصب في النهاية لزيادة المنافع بما يرضي الزبائن.

يشير(الصميدعي،2007،ص199)إلى أن إستراتيجية التمييز تستخدم في الظروف التالية:

-اشتداد المنافسة.

-زيادة عدد الأسواق المحيطة بالمنظمة.

-وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة.

-وجود موارد مالية وبشرية يمكن الاستفادة منها في إنتاج منتجات متميزة أو منتجات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة.

3-إستراتيجية التركيز Foucus Strategy:

تستند هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على منتج أو خدمة منفردة أو عدد محدد من المنتجات أو الخدمات المتقاربة جدا،أو التركيز على سوق ما أو أجزاء معينة من السوق قادرة هذه المنظمة على تلبية احتياجاته أو لديها شهرة فيها.

إن هذه الإستراتيجية تكون ملائمة للمنظمات ذات الشهرة في السوق وتكون هذه المنظمات قادرة على تحديد اتجاهات الصناعة وغالبا ما تكون قائدة لهذه الصناعة.

إن هذه الإستراتيجية يمكن أن تحقق من خلال:

-التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن ومحاولة السيطرة عليها،أو زيادة المبيعات بإتباع سياسات تسويقية جديدة.

-تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق جغرافية أخرى في حالة توقف السوق الحالي.

-التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات.[1]

[1]- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، مرجع سابق،ص ص 368،369،370.

-تطوير جودة المنتج أو الخدمة لتحسين نوعيته المنخفضة.

-التركيز على منتجات أو خدمات محددة ومن خلال تطوير الجودة وصولا لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية وتمييزا عن منتجات أو خدمات المنافسين.

تنقسم هذه الإستراتجية إلى نوعين رئيسيين هما:

*التركيز على الكلفة: تحاول المنظمة أن تعمل على تحقيق ميزة بالكلفة في القطاع أو القطاعات المحددة المستهدفة وبالتالي تحاول الحصول على ميزة تنافسية في هذا القطاع أو هذه القطاعات المحددة.إن هذه الميزة التنافسية تتيح للمنظمة من فرض أسعار تنافسية ذات تكلفة منخفضة في هذه الأجزاء المحددة المستهدفة.

*التركيز على التمييز: هنا تبحث المنظمة عن التميز داخل القطاع السوقي المستهدف،وهنا تحاول المنظمة إنتاج منتجات أو خدمات متميزة تستهدف خدمة الزبائن وبالتالي الاحتفاظ بهم.[1]

ويمكن للمؤسسة الاختيار بين هذه الاستراتيجيات من خلال الجدول التالي والذي يقارن بين الاستراتيجيات التنافسية:

جدول رقم: (1-2) المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية

الاختيار الإستراتيجية	تمييز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
الكلفة	-منخفض -التركيز على السعر	-كامل السوق	-التصنيع وإدارة الموارد
التمييز	-سعر مرتفع -منتج متميز	-عدة مجالات في السوق	-البحث والتطوير
التركيز مع خفض الكلفة	-سعر منخفض -جودة منخفضة	-مجال واحد أو محدد في مجالات	-يتناسب مع رغبة المستهلك
التركيز مع التمييز	-سعر مرتفع -جودة عالية	-مجال واحد	-يتناسب مع رغبة المستهلك

المصدر:زغدار احمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتجية،ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2011،ص54.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المقارنة بين الاستراتجيات التنافسية تكون على أساس تمييز المنتج، المجال وجوانب التمييز والتفرد. والشكل التالي يوضح ملخص للإستراتيجيات التنافسية ومتطلباتها:

[1] - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، مرجع سابق،ص 370.

جدول رقم: (2-2) إستراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة الكلفة	1-استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. 2-مهارات هندسية في مجال العمليات. 3-الإشراف المكثف للعمل. 4-تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. 5-نظام التوزيع ذو الكلفة المنخفضة.	1-رقابة محكمة على التكاليف. 2-إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. 3-تنظيم ومسؤوليات واضحة. 4-حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التمييز	1-قدرات تسويقية عالية. 2-هندسة المنتجات. 3-الاتجاه نحو الإبداع. 4-كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية. 5-السمعة الجيدة في مجال الجودة. 6-الريادة في التكنولوجيا. 7-خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. 8-تعاون قوي من قنوات التوزيع.	1-تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق. 2-مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. 3-رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.
التركيز	1-مزيج من السياسات أعلاه. 2-توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين.	1-مزيج من السياسات أعلاه. 2-توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،الإدارة الإستراتجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق،ص421.

الجدول التالي يوضح مخاطر الإستراتيجيات التنافسية العامة:

جدول رقم: (3-2) مخاطر الإستراتيجيات التنافسية العامة

المجال	مخاطر قيادة الكلفة	مخاطر التمييز	مخاطر التركيز
التمويل والتكلفة	-الاستثمار في معدات حديثة، وتحويل الموجودات القديمة إلى أنقاض. -تآكل قواعد قيادة الكلفة يجعل مسألة التميز بين منتجات المؤسسة عن المنافسين مسألة صعبة،مما يضعف هذه الاستراتيجيات وعدم تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسين.	-ضخامة تكاليف المنتجات مقارنة بالمنافسين، مما قد لا يبرر احتفاظ المستهلك وسعيه للتمسك بالعلامة التجارية للمنتج، مما قد يدفع المستهلك إلى تفضيل منتجات بأسعار أقل من اجل تحقيق ادخار مناسب له.	-التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدد وبالتالي زيادة تكلفة الوحدة، ويكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية احتياجات شريحة محددة من الزبائن. -زيادة التكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة محدودية الإنتاج.
المنافسون	-التقليد من قبل المنافسين.	-يقلل التقليد من إدراك الزبون لتميز السلعة، وهو ما يحدث كثيرا في الصناعات الناضجة، مثل صناعة الساعات والحاسبات اليدوية.	-اتساع مجالات التميز بين المؤسسة والمنافسين في مجال أعمالها، مما يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد أمرا صعبا.
التغير بالمنتوج	-ضعف القدرة على رؤية التغيرات الحاصلة بالمنتج والأسواق، نتيجة التركيز على التكلفة.	-انتهاء حاجة الزبائن لعامل تميز السلعة.	-تضييق الاختلاف بين منتجات وخدمات المؤسسة ومنافسيها.

المصدر:فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية-مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة،ط1، عمان، الاردن،2000،ص187.

كما أشار «Porter» إلى أن كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية ترافقها مخاطر معينة، تكون بمثابة عوائق دخول إلى قطاع عمل معين.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى مفهوم التنافسية وكذا دراسة مفهوم المنافسة والميزة التنافسية تبين أن انتهاج المؤسسة لاستراتيجية ملائمة أحد العوامل الرئيسية التي تضمن لها الاستقرار والثبات من أجل المحافظة على حصتها في السوق.

كما يجب على المؤسسة اعتمادا على توفرها على الإمكانيات والموارد الملموسة وغير الملموسة، كسب ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين، وتجسيد الإمكانيات بصفة محكمة وذكية، وبذلك يمكن الحكم على جودتها فتضمن استمرارية نشاطها.



الفصل الأول

الإطار العام لإدارة الموارد البشرية



الفصل الثاني

مفاهيم عامة حول تنافسية المؤسسة



الفصل الثالث

تأثير إدارة الموارد البشرية على تنافسية المؤسسة



الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر



مقدمة عامة



خاتمة عامة



الفهرس



قائمة المراجع

مقدمة عامة:

نظرا لسرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي والتي كان لها أثر على معظم اقتصاديات الدول المتقدمة منها أو النامية، ولكن بدرجات متفاوتة.وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة أصبح من الضروري انتهاج سبيل للمنافسة وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسات، وهذا من أجل تحقيق هدف البقاء والاستمرارية. وفي ظل هذه التغيرات، فإن تحقيق فعالية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديه من إمكانيات وموارد سواء مادية، فنية، مالية،بشرية وتنظيمية، وإنما تتحدد بالفعالية التنظيمية بدرجة أساسية وبقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة. وبذلك فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتجيا في قيادتها، مما جعل من إدارة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى إطارها الإستراتيجي.كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسات بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل إستراتيجي من أصول المؤسسة.وكذا الاهتمام المتنامي للمورد البشري باعتباره موردا إستراتيجيا وطاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصرا فعالا قادرا على المشاركة الإيجابية، فهو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير.

وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تعد محددا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والمعرفة التي تفوق المنافسين، كما يساهم تفجير قدراتها واستغلال مواهبها ومهاراتها في تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة، يتطلب تثمين هذه الأخيرة لمواردها الداخلية وكفاءاتها وتسييرها تسييرا فعالا.ويكمن دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة المحيط المناسب للعمل والاهتمام بالعامل وتحفيزه ليبذل أقصى مجهود لديه، ويساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المؤسسة.

أولا: الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- إلى أي مدى تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز تنافسية المؤسسات الخدماتية عموما؟ ومؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية خصوصا؟.

ثانيا: الأسئلة الفرعية:

تندرج تحت الإشكالية الرئيسية جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مفهوم إدارة الموارد البشرية؟ وما هي الوظائف التي تقوم بها من أجل تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمة؟

2- ماذا نقصد بتنافسية المؤسسة؟ وما هي مؤشرات قياسها؟.

3- كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة؟.

4- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية؟.

ثالثا: الفرضيات:

مما سبق ومن أجل معالجة الإشكالية الرئيسية، ومحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة سابقا، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1- تتمثل الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بصفة أساسية، في اختيار وتعيين الموارد البشرية فقط.

2- إن تنافسية المؤسسة تعتبر تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للزبائن، وأداء عالي للمؤسسة في السوق دون النظر للمنافسين.

3- إن إدارة الموارد البشرية لها دور ثانوي في التأثير على تنافسية المؤسسة.

4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي بين مساهمة إدارة الموارد البشرية وتنافسية المؤسسة.

رابعا: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة.

– توضيح الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

– الاهتمام الكبير الذي أولته وتوليه المنظمات الرائدة في العالم لإدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى جعلها موارد ذات كفاءة لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

خامسا: أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا إلى تحقيق عدة أهداف منها:

– التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في المؤسسة.

– تبيان أهمية إدارة الموارد البشرية والدور الفعال الذي تلعبه في المؤسسة.

– التأكيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق تنافسية المؤسسة.

– تحديد الوظائف والأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وهي تتمثل فيما يلي:

– رفع الغموض عن مفهوم إدارة الموارد البشرية.

– الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق تنافسية المؤسسة.

– إظهار مدى أهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق تنافسية المؤسسة.

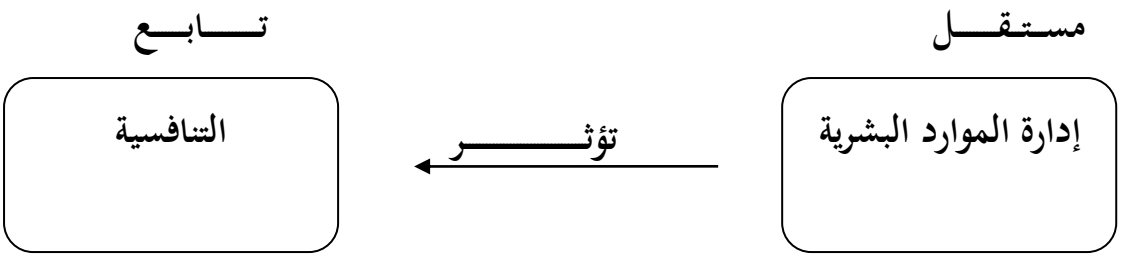
سابعا: صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث نذكر منها ما يلي:

– صعوبة توفر المراجع الخاصة بموضوع التنافسية.

– صعوبة استخدام برنامج SPSS.

ثامنا: نموذج الدراسة:



تاسعا: منهج الدراسة:

– من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها وللإجابة على التساؤلات الفرعية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا في الفصل الأول والثاني والثالث بوصف الجانب النظري للموضوع، وتحليله عن طريق جمع المعلومات ودراستها باستخدام الجداول والأشكال، بغية فهم الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره وأبعاده، أما في الفصل الرابع (الجزء التطبيقي) تم الاعتماد كذلك على المنهج الوصفي التحليلي مزودا ببرنامج Spss من أجل توضيح ودراسة تأثير إدارة الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

عاشرا: الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية وتنافسية المؤسسة ومن جوانب مختلفة وقد تم اختيار الدراسات التالية لارتباطها بموضوع الدراسة الحالية:

– **الدراسة الأولى: كريمة كندري** حول دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة–دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس– وحدة آريس– مذكرة ماستر، فرع اقتصاد وتسيير الخدمات، تخصص اقتصاد النقل والإمداد، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010–2011، وخلصت الباحثة إلى النتائج التالية:

– تعطي المؤسسة أهمية لبعض مقترحات العملاء، حيث تعمل بشكل دائم على معالجة الشكاوي المقدمة من قبلهم، لكنها لا تقوم بتلبية رغباتهم دائما، رغم قدرتها على ذلك، فهي لاتولي أهمية لبعض الأدوار التي يمكن من خلالها تدعيم مركزها التنافسي كالترويج لمنتجاتها.

– تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها إلى العملاء في الوقت والمكان المناسبين، وبشكل منتظم وفي حالة جيدة و بأدنى معدلات من التلف، هذا ما يضمن وفاء الزبائن للمؤسسة.

– الدراسة الثانية: لويزة حرقاس، فايزة طرفاي، بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية المؤسسة الخدمية–دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية– مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية،2014–2015، وخلصت الباحثتان إلى النتائج التالية:

– التحسين المستمر يجعل المؤسسة تواكب تغيرات البيئة.

– **زيادة** حدة المنافسة جعل المؤسسات تتخلى عن أساليب الإدارة القديمة، والبحث عن أساليب أكثر حداثة.

– الدراسة الثالثة: بوزايد وسيلة، بعنوان مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية–دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف– رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف1، الجزائر،2011–2012، وخلصت الباحثة إلى النتائج التالية:

– إن تحقيق الميزة التنافسية يشكل دوما حجر الزاوية للمخطط الاستراتيجي الذي تلتقي عنده بقية الأهداف الإستراتيجية الأخرى كالحصة السوقية، والريادة وغيرها. وبشكل عام تعكس الأهداف الإستراتيجية مدى تركيز الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة إلى السعي لتحقيق ميزة تنافسية، وقد بينت نتائج نموذج الانحدار أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في نفس الوقت قد لا تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك استنادا إلى قوة الأهداف الإستراتيجية الموضوعة وكذا النتائج المحققة.

– في إطار نظرية الموارد والكفاءات فإن التحليل الداخلي هو المسيطر، بمعنى أن يتم التركيز على التحليل الداخلي دون إهمال التحليل الخارجي من خلال التأكيد على ضرورة تحديد وتقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة، وفي هذا السياق فقد أشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تركز على التحليل الداخلي كأساس للتحليل الإستراتيجي.

– إن تحقيق ميزة تنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتطلب أن تتصف الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات بخصائص أساسية " الملائمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل" وهو الشيء الذي لا يتوفر في المؤسسات محل الدراسة.

– إن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار وقد أشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد حافظة مواردها وكفاءاتها.

– الدراسة الرابعة: محمد رفرافي، بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية– دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب– أوماش– رسالة ماستر، قسم العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2013–2014، وخلص الباحث إلى النتائج التالية:

– أظهرت أراء العمال من خلال التحدث معهم على أن تكنولوجيا المعلومات لديها أثر إيجابي على عناصر الميزة التنافسية، الأمر الذي يشير إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين.

– يعد استعمال شبكة المعلومات في المؤسسة محل الدراسة أهم وسيلة للتواصل.

– يظهر في المؤسسة إهمال الدور الذي يلعبه التكوين والتعليم الإلكتروني، هذا بالرغم من أن العمال يدركون دوره الإيجابي.

– ساعدت تكنولوجيا المعلومات في القضاء على بعض ضغوطات العمل المترتبة عن النظام الكلاسيكي، ككثرة الأوراق، ضيق أماكن العمل بسبب كثرة الرفوف، الغموض في بعض الأحيان في تأدية المهام نتيجة صعوبة الحصول على المعلومة، أما اليوم فبفضل التسهيلات والمزايا التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات يمكن تفادي هذه الصعوبات، مما يساهم في تأدية العمل بشكل أفضل.

إحدى عشر: هيكل الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي كما يلي:

تم التعرض في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، أما فيما يتعلق بالفصل الثاني فقد تناولنا مفاهيم عامة حول تنافسية المؤسسة، أما الفصل الثالث فقد خصصناه للتكلم عن تأثير إدارة الموارد البشرية على تنافسية المؤسسة أما الفصل الرابع فقد خصصناه لدراسة حالة والذي جاء تحت عنوان الدراسة

التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومهدنا للدراسة بمقدمة عامة وأنهيناها بخاتمة عامة تتضمن النتائج والتوصيات.

ملخص:

لقد بدأت مظاهر الاقتصاد التنافسي تلوح في الأفق منذ مدة، بحيث أصبحت معظم المنظمات تسعى للتميز بالتركيز على أهم مورد لديها والمتمثل في المورد البشري، وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي الأساس لتعزيز تنافسية المؤسسة، باعتبارها تقوم بتدريب وتطوير الموارد البشرية وتوفير الظروف الملائمة لها حتى تصبح قادرة على الإبداع والابتكار.

تم اختيار المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية لتطبيق موضوع البحث، حيث أن المنظمة تملك موارد بشرية ذات كفاءة عالية وهذا راجع إلى أنها تعمل وتحرص دائما على اختيار وتعيين الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، فهي تعتمد على المصادر الداخلية من خلال ترقية بعض موظفيها، أو على المصادر الخارجية من خلال الجامعات والمدارس أو المعاهد الفنية، والمنظمة تولي اهتماما بمواردها البشرية باعتبار أن المورد البشري يعتبر أثمن مورد لديها حيث يمكنها من تعزيز تنافسيتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، المورد البشري، الميزة التنافسية، التنافسية، المنافسة.

Summary:

The competitive aspects of the economy have been on the horizon for some time, with most organizations seeking excellence by focusing on their most important supplier of human resources. Human resources management is the basis for enhancing the competitiveness of the institution as it trains and develops human resources and On creativity and innovation.

The practical directorate of Algeria Telecom has been chosen to implement the research topic. The organization has highly qualified human resources. This is due to the fact that it always works and is keen to select and recruit highly qualified human resources. It relies on internal sources by upgrading some of its staff, through the universities, schools or technical institutes, and the Organization pays attention to its human resources, considering that the human resource is the most valuable resource to be able to enhance its competitiveness.

Keywords: human resource management, human resource, competitive advantage, competitiveness, competition.

إهداء

إلى خالقي وبارئي، ومنجي في الدنيا والآخرة، إلى من يعطي قبل أن أرفع يدي لأطلب، إلى ساتري في الدنيا، إلى الله بأسمائه العظمى جلَّ في علاه.

إلى من **هو بأبي وأمي إلى جلاء همي وغمي إلى حبيبي رسول الله صلى الله عليه وسلم.**

إلى فيض الحنان، إلى من يستحق تقبيل الأرجل قبل اليدين، إلى من تحملت وصبرت وعانت حتى أهنأ، إلى من على حساب راحتها وعلى حساب صحتها شفيت، إلى من غمرتني برعايتها وعطفها ولا تزال، إلى الغالية في محبتها بقدرها، إلى الشمعة التي تنير دربي: **أمـــــــي الحبيبة** أطال الله في عمرها.

إلى نور عيني إلى عزة نفسي وشرفي ورمز كرامتي، إلى الذي أشعل نفسه شمعة لينير لنا دربنا، إلى من علمني أنّ القناعة كنز لا يفنى، وأنّ التواضع شأن لا مد له، إلى الذي تحمل كبد الحياة من أجلنا،

إلى بهجة روحي وفرحة قلبي، إلى **حبيبي أبـــــــي** أطال الله في عمره.

فابتهجا والديَّ وتفضلا الثمار.

إلى أعمدة البيت **عبد القادر،توفيق و سيد علي** وزوجته والكتكوت **إياد.**

إلى نسمات الفجر و أنوار الصباح إلى أختي **سعاد ومريم.**

إلى روح جدي أحمد رحمه الله وإلى الحنان الذي لا ينقطع إلى جدي رابح وجدتي فاطمة، إلى العائلة الكبيرة كل باسمه.

إلى أعمامي وعماتي وزوجاتهم وأولادهم وأخوالي وخالاتي وأزواجهم وأولادهم وخاصة عمي قدور وزوجته وابنته الصغيرة رحاب.

إلى صديقاتي: **ليلى، نورة، رفيقة، أم السعد، سهيلة، حسينة وحورية.**

عقيلة

إهداء

إلى من قاسمتهم الغرفة وقاسموني قلوبهم: **إيمان، خديجة، أسماء.**

إلى نصفي الثاني الذي قاسمني هذا العمل، إلى من قدمت الكثير لأجلي، إلى جمال روحي وكمال العقل وحنان الكلمة ورقة الابتسامة، إلى غاليتي وأختي **هاجر** وكل عائلتها الكريمة.

إلى كل من علمني حرفا فكنت له عبدا في كل مراحل دراستي.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يكتبهم قلمي واسم كل واحد منهم باق في ذاكرتي إلى كل من أحب **عقيلة** بضمير وبصدق وبوفاء.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي.

عقيلة

إهداء

باسم الخالق الذي أضاء الكون بنوره البهي، وحده أعبد، وله وحده أسجد، خاشعا شاكرا لنعمته وفضله علي في إتمام هذا العمل. إلى خالقي وبارئي، ومنجي في الدنيا والآخرة،

إلى الله بأسمائه العظمى جلَّ في علاه.

إلى صاحب الفردوس الأعلى وسراج الأمة المنير وشفيعها البشير والنذير **محمد صلى الله عليه وسلم.**

إلى من أثقلت الجفون سهرا، وحملت الفؤاد هما، وجاهدت الأيام صبرا، وشغلت البال فكرا، ورفعت الأيادي دعاءا..وأيقنت بالله أملا.

إلى أمي العزيزة الغالية

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من أفتقده ويرتعش قلبي لذكره، يا من أودعتني لله أهديك هذا البحث.

إلى روح أبي الزكية الطاهرة

إلى من علموني علم الحياة وأظهروا لي أجمل ما فيها، إلى من كانوا ملاذي وملجئي

إلى إخوتي: **محمد، بوعلام، عمر، لقمان، محفوظ** وزوجته.إلى أختي العزيزة **خديجة** وزوجها والصغيرة **نجاة.**

إلى ورود المحبة وينابيع الوفاء إلى من رافقوني في السراء والضراء إلى **خالاتي.**

إلى توأم روحي ورفيقة دربي، إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى من رافقتني في إنجاز هذا العمل إلى صديقتي العزيزة وأختي **عقيلة** وكل عائلتها الكريمة.

إلى من سعدت برفقتهم في دروب الحياة إلى صديقاتي: **عقيلة، زينب، إيمان.**

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

أهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى عزَّ وجلَّ أن يجد القبول والنجاح.

واجب



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله أن وفقنا في طلب العلم وإتمام هذا العمل. وصلاة الله وسلامه ورحمته وبركاته على صفوة خلقه، وخاتم أنبيائه ورسله، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وآله الطاهرين، وصحابته أجمعين، ورحمة الله ومغفرته للتائبين وتابعيهم بإحسان إلى يوم الدين.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة موزاوي عائشة التي لم تبخل علينا بنصائحها وإرشاداتها الهادفة.

وكل أساتذتنا الذين درسنا عندهم خلال سنوات الدراسة عموما والأستاذ زاهي محمد الأمين، الأستاذة طهراوي حياة، والأستاذة العيداني حبيبة خصوصا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة.

ونتقدم بالشكر إلى كل عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عامة وسارة سعيدي خاصة.

ونشكر كل عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية من العامل البسيط إلى القائم على إدارتها خاصة الأخ فضيل قلولة.

والشكر الجزيل إلى الذين ساهموا من قريب أو بعيد، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، في انجاز وإنجاح هذا العمل إضافة إلى الأهل والأصدقاء.

وشكرا

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية	123
2	قائمة المحكمين	124
3	الاستبانة	125
4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	130
5	توزيع أفراد العينة حسب العمر	130
6	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	131
7	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	131
8	توزيع أفراد العينة حسب الإدارة التي أنتمي إليها	132
9	مخرجات Spss	132
10	مخرجات Spss	133

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
ملخص	
الفهرس	**I**
قائمة الجداول	**V**
قائمة الأشكال	**VII**
مقدمة عامة	**أ–ز**
الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية	
تمهيد الفصل	**02**
المبحث الأول: مفاهيم عامة لإدارة الموارد البشرية	**03**
المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	**03**
المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية	**08**
المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	**09**
المبحث الثاني: طبيعة إدارة الموارد البشرية	**11**
المطلب الأول: النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية	**11**
المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية	**13**
المطلب الثالث: تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي	**15**
المبحث الثالث: تحديات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومداخل دراستها	**23**
المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	**24**
المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات	**26**
المطلب الثالث: مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية	**27**

خلاصة الفصل	**39**
الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول تنافسية المؤسسة	
تمهيد الفصل	**31**
المبحث الأول: الميزة التنافسية والمنافسة	**32**
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية خصائصها وأنواعها	**32**
المطلب الثاني: مفهوم المنافسة وأنواعها	**34**
المطلب الثالث: الفرق بين الميزة التنافسية، المنافسة والقدرة التنافسية	**36**
المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة	**37**
المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة وخصائصها	**37**
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنافسية المؤسسة	**40**
المطلب الثالث: المرتكزات الأساسية لتنافسية المؤسسة وأنواعها	**42**
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة والمعوقات التنافسية	**44**
المبحث الثالث: محددات ومؤشرات تنافسية المؤسسة واستراتيجياتها	**47**
المطلب الأول: محددات تنافسية المؤسسة	**47**
المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة	**51**
المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر	**53**
خلاصة الفصل	**60**
الفصل الثالث: تأثير إدارة الموارد البشرية على تنافسية المؤسسة	
تمهيد الفصل	**62**
المبحث الأول: تنافسية الموارد البشرية، أهميتها ودورها الاستراتيجي	**63**
المطلب الأول: تنافسية الموارد البشرية	**63**
المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية في تنمية تنافسية المؤسسة	**64**
المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية	**64**

المبحث الثاني: عوامل الحفاظ على تنافسية المؤسسة وأسس تنميتها وتعزيزها	**65**
المطلب الأول: عوامل الحفاظ على تنافسية المؤسسة	**65**
المطلب الثاني: أسس تنمية تنافسية المؤسسة	**67**
المطلب الثالث: تعزيز تنافسية المؤسسة	**70**
المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتنافسية المؤسسة	**70**
المطلب الأول: مواجهة التحديات التنافسية من خلال ممارسة إدارة الموارد البشرية	**70**
المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تنافسية المؤسسة	**71**
خلاصة الفصل	**73**
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر	
تمهيد الفصل	**75**
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	**76**
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر	**76**
المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر	**78**
المطلب الثالث: المديرية العملية للاتصالات بالمدية	**84**
المبحث الثاني: منهجية العمل الميداني	**84**
المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينته	**84**
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	**84**
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	**86**
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية	**92**
المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة	**92**
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر	**97**
المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمحور تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر	**101**
المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة	**104**

خلاصة الفصل	109
خاتمة عامة	111
قائمة المراجع	116
الملاحق	123

1/قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	06
(1-2)	المقارنة بين الفلسفتين التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية	12
(1-3)	استراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات	27
(2-1)	المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية	56
(2-2)	استراتيجيات بورتر الثلاث ومتطلباتها	57
(2-3)	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة	58
(4-1)	الإطار العام للدراسة الميدانية	84
(4-2)	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	85
(4-3)	قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	85
(4-4)	اختبار التوزيع الطبيعي	86
(4-5)	اختبار معامل الثبات	86
(4-6)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاختيار والتعيين	87
(4-7)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحفيز	88
(4-8)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب والتطوير	88
(4-9)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد تقييم الأداء	89
(4-10)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الربحية	89
(4-11)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الحصة السوقية	90
(4-12)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد جودة وتكلفة الخدمات	91
(4-13)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	92
(4-14)	توزيع أفراد العينة حسب السن	93
(4-15)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	94
(4-16)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	95

(4–17)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الإدارة التي ينتمي إليها	96
(4–18)	وصف عبارات بعد الاختيار والتعيين	97
(4–19)	وصف عبارات بعد التحفيز	98
(4–20)	وصف عبارات بعد التدريب والتطوير	99
(4–21)	وصف عبارات بعد تقييم الأداء	100
(4–22)	وصف عبارات بعد الربحية	101
(4–23)	وصف عبارات بعد الحصة السوقية	102
(4–24)	وصف عبارات بعد جودة وتكلفة الخدمات	103
(4–25)	اختبار الانحدار البسيط لدور الاختيار والتعيين في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر	104
(4–26)	اختبار الانحدار البسيط لدور التحفيز في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر	105
(4–27)	اختبار الانحدار البسيط لدور التدريب والتطوير في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر	106
(4–28)	اختبار الانحدار البسيط لدور تقييم الأداء في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر	107
(4–29)	اختبار الانحدار البسيط لدور ادارة الموارد البشرية في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر	108

2/قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	تنظيم ادارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العلاقات	17
(1-2)	تنظيم ادارة الموارد البشرية على أساس الأقسام الإدارية	18
(1-3)	تنظيم ادارة الموارد البشرية تبعا لفئات العمال	19
(1-4)	تنظيم ادارة الموارد البشرية على أساس الوحدات الإدارية	20
(1-5)	هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز	21
(1-6)	هيكل تنظيمي لشركة Hewlett Packardالفرنسية لإنتاج الحواسيب	22
(1-7)	هيكل تنظيمي حسب الأقسام	23
(2-1)	نموذج Austin لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة	44
(4-1)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	92
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب السن	93
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	94
(4-4)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	95
(4-5)	توزيع أفراد العينة حسب الإدارة التي ينتمي إليها	96

أولا: المراجع باللغة العربية

1/ الكتب

1–أحمد السيد كردي، **دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2010.

2–أحمد محمد محرز، **الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي**، دار الكتب القانونية، مصر 2004.

3–أحمد منصور، **المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997.

4–حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي**، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2003.

5–خالد حسين سعيد العسيري، **استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر الجديدة، 2013.

6–خضير كاظم حمود، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.

7–راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإبراهيمية الإسكندرية، 2000.

8–زغدار أحمد، **المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية**، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

9–سعاد فهد الحوال، أحمد إبراهيم غنيم، **التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء**، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014.

10–سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار وائل، عمان الأردن، 2001.

11–سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

12–سوزان يوكس وفيل إيغانز، **المنافسة والتنمية قوة الأسواق التنافسية**، ط1، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، بيروت،2010.

13–سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة سويس،2008-2009.

14-صلاح الشنواني، **دراسات في اقتصاديات الأعمال**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1970.

15-صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، 1999-2000.

16-طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

17-طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال كيف تواجه القرن الواحد والعشرون**، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر، 2002.

18-عبد السلام أبو قحف، **التنافسية وتغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية**، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، 1997.

19-علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

20-عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، ط1، دار وائل للنشر، حلب.

21-فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها– مداخلها– عملياتها المعاصرة**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

22-فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن، 2007.

23-كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.

24-مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط2، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2006.

25-مجيد كرخي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015.

26-محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

27-محمد السعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

28-محمد الشيخ صالح القدومي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014.

29-محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.

30-محيي الدين القطب، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

31-مصطفى أحمد حامد رضوان، **التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.

32-مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، 2006.

33-مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الموارد البشرية**، الجامعة الأردنية، 1996.

34-نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2010.

35-هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، **التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.

2/ أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير:

1-العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005.

2-بن زعتر عمارية، مدني أمينة، **دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية**، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، ملحقة مغنية، تلمسان، الجزائر، 2015-2016.

3-بن عيسى عائشة، عمراوي حكيمة، **دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014-2015.

4-بوربالة أحمد، **دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

5-بوزايد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2011-2012.

6-حجاج عبد الرؤوف، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها**، رسالة ماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية وقسم علوم التسيير، جامعة20أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2006-2007.

7-عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

8-كريمة كندري، **دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2010-2011.

9-لويزة حرقاس، فايزة طرفاي، **دور إدارة الجودة في تعزيز تنافسية المؤسسة الخدمية**، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014-2015.

10-محمد رفراني، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

11-ندى جودة حسين، **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2011.

12-نسرين عياشي عمر، **دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك**، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

13-هاجر بوعزة، **أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماستر، تخصص تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012.

14-هشام بوكفوس، **أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.

15-ولد شرشالي سمية، **دور التدريب الوظيفي في تحسين جودة المنتج**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2010-2011.

16-يوسف الزين خيرة، **دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2012-2013.

3/ المجلات والدوريات:

1-الطيب داودي، **مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.

2-بارك نعيمة، **تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد7، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.

3-حكيم بن جروة، **مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات** الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1، 2014.

4-سلمى رزق الله، مساك أمينة، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، مجلة آفاق للعلوم، العدد 7، جامعة الجلفة، الجزائر، مارس 2017.

5-وهيبة داسي، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الباحث، العدد11، 2012.

4/ الملتقيات والمؤتمرات:

1-أحمد بلالي، **استراتيجيات التنافس كأداة لميزة تنافسية مستدامة**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2005.

2-سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي، **ملتقى حول تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.

3-سملالي يحضية، **التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 17و18أفريل 2006.

5/ التقارير

1- المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، تموز، 2011.

7/ المعاجم

1- التويجري محمد إبراهيم والبرعي، محمد عبد الله، **معجم المصطلحات الإدارية**، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1993.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1-Lakhdar,sekiou,**gestion des ressources humaines ,** 4eme édition,2001.

2-Michel Porter,**l'avantage,concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**,Dunod,Paris,1999.

3-Nabil Mazoughi-nedra bahri**, l'intelligent ou supply chain management par les entreprises tunisiennes :l'impact sur la fonction sur logistique**,sousse,tunisie,2-3juin2005.

4-Peretti j-m :**Gestion du personnel**,librairie vuibert,1981.

5-P.Kotler et B.Dubois.**marketing management.publiunion**,10eme édition,Paris,France,2000.

6-Richard percerou,entreprise :**gestion et compétitivité**,édition economia,France,1984.

7-Yatim Mohamed,Benazz M Amine,**l'investissement en ressources humaines et stratégie de développement des compétences.**

ثالثا: المواقع الالكترونية:

1- www.grenc.com/chow-article-main.cfrn ?id=12726,consulté le :18/02/2018.

2- http://www.algerie telecom.dz ,consulté le :09/04/2018.

ملحق رقم (02): قائمة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الأستـــــــــــــاذ	الإمضاء
– بولصنام محمد – قبطان شوقي – العيداني حبيبة – طهراوي حياة – حيولة إيمان – يحياوي فاطمة الزهراء	

ملحق رقم (03): الاستبانة

جامعة يحي فارس–بالمدية–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع: استبانة

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، تم انجاز هذه الاستبانة بهدف التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة كاملا لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لإجابتكم علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

- الرجاء وضع علامة (×) مقابل الخيار الذي يتناسب مع حضرتكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

- أنثى ☐ -ذكر ☐

2-العمر:

- من 20سنة إلى أقل من 30سنة ☐ -من 30سنة إلى أقل من 40سنة ☐
- من 40سنة إلى اقل من 50سنة ☐ -50سنة فما فوق ☐

3-المستوى التعليمي:

- ثانوي أو أقل ☐ -دبلوم ☐ -جامعي ☐ -دراسات عليا ☐

4-سنوات الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات ☐ -من 5سنوات إلى اقل من 15سنة ☐
- -من 15سنة إلى أقل من 25سنة ☐ -من 25سنة فأكثر ☐

5-الإدارة التي أنتمي إليها:

- مدير ☐ - رؤساء الأقسام: -قسم الموارد البشرية ☐
-قسم الوسائل والممتلكات ☐
-قسم المالية ☐
-القسم التقني ☐
-القسم التجاري ☐

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبانة

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

رقم العبارة	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الاختيار والتعيين						
1	-تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار والتعيين على المنهجية العلمية.					
2	-تحرص إدارة الموارد البشرية على اختيار أشخاص ذو كفاءات ومهارات عالية.					
3	-تسعى إدارة الموارد البشرية للحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية من خارج المؤسسة.					
4	-يتمتع القائمون على عملية الاختيار والتعيين بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف.					
5	-تعتمد إدارة الموارد البشرية أسلوب التوظيف الداخلي لإتاحة الفرصة أمام العاملين للترقية.					
التحفيز						
6	-تتسم سياسة التحفيز في مؤسستكم بالعدالة والمساواة.					
7	-تمنح مؤسستكم الحوافز المادية لتحقيق أهدافها المستقبلية.					
8	-تمنح مؤسستكم الحوافز المعنوية لتحقيق أهدافها المستقبلية.					
9	-يساهم نظام الحوافز في مؤسستكم بتحسين الأداء الوظيفي.					
التدريب والتطوير						
10	-تشجع إدارة الموارد البشرية جميع الموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.					
11	-تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برامج تدريبية للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء.					
12	-يوجد تنوع في أنواع البرامج التدريبية المقدمة للموظفين.					

13	تخصص إدارة الموارد البشرية مبالغ مالية كافية لتمويل البرامج التدريبية.					
	تقييم الأداء					
14	-يوجد نظام تقييم الأداء للعاملين في مؤسستكم.					
15	-تعتمد مؤسستكم على أساليب مختلفة لتقييم الأداء.					
16	-تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.					
17	-تشجع إدارة الموارد البشرية على تبني التقييم الذاتي للأداء.					

المحور الثاني: تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر

رقم العبارة	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	الربحية					
1	-تتميز المؤسسة بتحقيقها لربحية أفضل من المؤسسات الأخرى.					
2	-ربحية مؤسستكم في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى.					
3	-تعمل مؤسستكم على زيادة المبيعات.					
	الحصة السوقية					
4	-تسعى مؤسستكم إلى خلق خدمات جديدة لجذب أكبر عدد من الزبائن.					
5	-تقوم مؤسستكم بإدخال طرق جديدة لعملياتها الخدماتية المقدمة للزبائن لتوسيع حصتها السوقية.					
6	-تقدم مؤسستكم عروض مجانية بغية تحسين صورتها.					
7	-تدرك مؤسستكم أن أنشطتها تكون أكثر فعالية في حالة توجيه خدماتها إلى قطاع سوقي محدد.					
	جودة وتكلفة الخدمات					
8	-تساعد إمكانات مؤسستكم على تقليل كلفة المنتجات والخدمات.					

9	-تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة للزبون في أسرع وقت ممكن.					
10	-تسعى المؤسسة أن تكون خدماتها ذات تكلفة أقل.					
11	-تتميز موارد المؤسسة البشرية بالقدرة على الإبداع، الابتكار والتجديد.					
12	-تملك المؤسسة منتجات جديدة على درجة عالية من الإبداع.					
13	-تسعى مؤسستكم لتطبيق أنظمة الجودة العالمية والمحلية.					
14	-تسعى مؤسستكم إلى تلبية إشباع حاجات الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.					
15	-تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات بكلفة منخفضة.					

ملحق رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	11	55,0	55,0	55,0
	انثى	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

ملحق رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئات العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى اقل من 30 سنة	2	10,0	10,0	10,0
	من 30 الى اقل من 40 سنة	10	50,0	50,0	60,0
	من 40 الى اقل من 50 سنة	7	35,0	35,0	95,0
	سنة فما فوق 50	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

ملحق رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي او اقل	1	5,0	5,0	5,0
	دبلوم	3	15,0	15,0	20,0
	جامعي	14	70,0	70,0	90,0
	دراسات عليا	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

ملحق رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	5	25,0	25,0	25,0
	من 5 إلى أقل من 15 سنة	7	35,0	35,0	60,0
	من 15 إلى اقل من 25 سنة	6	30,0	30,0	90,0
	من 25 سنة فأكثر	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

ملحق رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الإدارة التي أنتمي إليها

الإدارة التي أنتمي إليها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	2	10,0	10,0	10,0
	رئيس قسم الموارد البشرية	7	35,0	35,0	45,0
	رئيس قسم الوسائل والممتلكات	6	30,0	30,0	75,0
	رئيس القسم التجاري	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

ملحق رقم (09): مخرجات SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	17

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,961	32

ملحق رقم (10): مخرجات Spss

Correlations

			تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار والتعيين على المنهجية العلمية.	تحرص إدارة الموارد البشرية على اختيار أشخاص ذو كفاءات ومهارات عالية.
Spearman's rho	تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار والتعيين على المنهجية العلمية.	Correlation Coefficient	1,000	,745**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	20	20
	تحرص إدارة الموارد البشرية على اختيار أشخاص ذو كفاءات ومهارات عالية.	Correlation Coefficient	,745**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	20	20
	تسعى إدارة الموارد البشرية للحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية من خارج المؤسسة.	Correlation Coefficient	,518*	,339
		Sig. (2-tailed)	,019	,144
		N	20	20
	يتمتع القائمون على عملية الاختيار والتعيين بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف.	Correlation Coefficient	,651**	,526*
		Sig. (2-tailed)	,002	,017
		N	20	20
	تعتمد إدارة الموارد البشرية أسلوب التوظيف الداخلي لإتاحة الفرصة أمام العاملين للترقية.	Correlation Coefficient	,399	,415
		Sig. (2-tailed)	,082	,069
		N	20	20
	الاختار والتعيين	Correlation Coefficient	,806**	,732**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	20	20

Correlations

			تسعى إدارة الموارد البشرية للحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية من خارج المؤسسة.	يتمتع القائمون على عملية الاختيار والتعيين بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف.
Spearman's rho	تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار والتعيين على المنهجية العلمية.	Correlation Coefficient	,518	,651**
		Sig. (2-tailed)	,019	,002
		N	20	20
	تحرص إدارة الموارد البشرية على اختيار أشخاص ذو كفاءات ومهارات عالية.	Correlation Coefficient	,339**	,526
		Sig. (2-tailed)	,144	,017
		N	20	20
	تسعى إدارة الموارد البشرية للحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية من خارج المؤسسة.	Correlation Coefficient	1,000*	,434
		Sig. (2-tailed)	.	,056
		N	20	20
	يتمتع القائمون على عملية الاختيار والتعيين بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف.	Correlation Coefficient	,434**	1,000*
		Sig. (2-tailed)	,056	.
		N	20	20
	تعتمد إدارة الموارد البشرية أسلوب التوظيف الداخلي لإتاحة الفرصة أمام العاملين للترقية.	Correlation Coefficient	,347	,707
		Sig. (2-tailed)	,134	,000
		N	20	20
	الاختيار والتعيين	Correlation Coefficient	,806**	,748**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	20	20

Correlations

			تعتمد إدارة الموارد البشرية أسلوب التوظيف الداخلي لإتاحة الفرصة أمام العاملين للترقية.	الاختيار والتعيين
Spearman's rho	تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار والتعيين على المنهجية العلمية.	Correlation Coefficient	,399	,806**
		Sig. (2-tailed)	,082	,000
		N	20	20
	تحرص إدارة الموارد البشرية على اختيار أشخاص ذو كفاءات ومهارات عالية.	Correlation Coefficient	,415**	,732
		Sig. (2-tailed)	,069	,000
		N	20	20
	تسعى إدارة الموارد البشرية للحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية من خارج المؤسسة.	Correlation Coefficient	,347*	,806
		Sig. (2-tailed)	,134	,000
		N	20	20
	يتمتع القائمون على عملية الاختيار والتعيين بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف.	Correlation Coefficient	,707**	,748*
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	20	20
	تعتمد إدارة الموارد البشرية أسلوب التوظيف الداخلي لإتاحة الفرصة أمام العاملين للترقية.	Correlation Coefficient	1,000	,667
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	20	20
	الاختيار والتعيين	Correlation Coefficient	,667**	1,000**
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	20	20

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=_75; 7;77_;85_;75_;76_;93_ل;75_ 6;77_;85_;75_;76_;93_ل
2;83_;93_;76_ل;75_ 9;77_;85_;75_;76_;93_ل;75_ 8;77_;85_;75_;76_;93_ل;75_
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

قائمة الجداول والأشكال

الملاحق



قائمة الملاحق



الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر



مقدمة عامة

الملاحق



قائمة الملاحق